

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

SÉRGIO VERCEZI FILHO

VARIÁVEIS RELEVANTES NO PLANEJAMENTO E
ORÇAMENTAÇÃO EM NÍVEL DE AGÊNCIAS DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NA PERSPECTIVA DO MODELO
DE GESTÃO ECONÔMICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

Orientadora: Profa. Ilse Maria Beuren Dra.

Florianópolis, 2003

SÉRGIO VERCEZI FILHO

**VARIÁVEIS RELEVANTES NO PLANEJAMENTO E
ORÇAMENTAÇÃO EM NÍVEL DE AGÊNCIAS DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NA PERSPECTIVA DO MODELO
DE GESTÃO ECONÔMICA**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Título de **Mestre em Engenharia de Produção**, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis (SC), 29 de setembro de 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof^a. Ilse Maria Beuren, Dra.
Orientadora

Prof. Ari Ferreira de Abreu, Dr.

Prof. José Alonso Borba, Dr.

À minha filha Giovanna que tanto amo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, especialmente, à minha orientadora Prof^a Dra. Ilse Maria Beuren pela compreensão e apreço.

À Universidade Federal de Santa Catarina por possibilitar a minha inclusão em seu quadro discente.

Ao Banco do Brasil S.A., aos colegas entrevistados e aos colegas da Agência Maringá, em especial à Isabel Cristina, cuja contribuição foi fundamental para a realização do trabalho.

À minha família, pelo apoio constante, compreensão e pelos muitos momentos furtados da sua convivência.

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, deram sua contribuição para a realização deste trabalho.

“É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfos e glórias, mesmo expondo-se a derrota, do que formar fila com os pobres de espírito que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem nessa penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota”.

Theodore Roosevelt

RESUMO

VERCEZI, Filho Sérgio. **Variáveis relevantes no planejamento e orçamentação em nível de agências de uma instituição financeira na perspectiva do modelo de gestão econômica**. 2003. 148 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis (SC).

Este trabalho objetiva identificar um conjunto de variáveis que devem ser consideradas na elaboração do planejamento e orçamento, tendo por base o modelo de gestão econômica - GECON, em agências de uma instituição financeira. Inicia com a fundamentação teórica, fazendo uma incursão no modelo de gestão econômica, com ênfase no sistema empresa, no modelo de gestão, no processo de gestão, no sistema de informação para a gestão econômica e nos modelos intrínsecos ao sistema de informações de gestão econômica. Também aborda aspectos caracterizadores do orçamento empresarial. Ao contemplar o estudo de caso, evidencia o modelo de gestão do Banco do Brasil, enfatizando o processo de gestão econômica, os fundamentos do sistema de mensuração, os sistemas de informação de suporte e o orçamento gerencial adotado. Tendo como unidades de análise agências do Banco do Brasil, apresenta seu processo de gestão econômica, o processo de orçamentação em nível de agência e os feitos negativos de distribuição de orçamento *up-down*. Com base na fundamentação teórica e no estudo de caso propõe um conjunto de variáveis para o desenvolvimento de um modelo de planejamento e orçamentação em nível de agência. Conclui apresentando algumas recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

Palavras-chave: planejamento, orçamentação, modelo de gestão econômica

ABSTRACT

VERCEZI, Filho Sérgio. **Variáveis relevantes no planejamento e orçamentação em nível de agências de uma instituição financeira na perspectiva do modelo de gestão econômica**. 2003. 148 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis (SC).

This thesis has objective of identifying a set of variables which must be considered when planning a budget based on the GECON model for financial institutions agencies. It starts out on theoretical grounds, probing into the economic management model, with emphasis on the enterprise system, the management model, the management process the information system for the economic management and the intrinsic model to the information systems of the economic management. It also approaches some characteristic aspects of the enterprise budget. Taking Brazil Bank as the case study, it stands out as a management model, emphasizing the process of economic management, the foundation of measurements systems, the information support systems and the adopted management budget. We selected a few Brazil Bank branches for analysis, presenting their economic management process, their budget planning and the negative effects of distribution of the budget *up-down*. Based on the theoretical grounds and of the case study, this thesis suggests a set of variables to plan a budget model at the branch level. It concludes presenting some suggestions for future research about the theme studied.

Key words: planning, budgeting, economic management model

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Subsistemas empresariais	31
Figura 2 – Visão geral do processo de gestão integrado com o sistema de informação.....	45
Figura 3 – Ritual orçamentário do Banco do Brasil	73
Figura 4 – Processo de gestão integrado ao sistema de informação no Banco do Brasil	91
Figura 5 – Modelo de relatório da perspectiva resultado econômico	96
Figura 6 – Modelo de relatório da perspectiva estratégia e operações	97
Figura 7 – Processo orçamentário	98
Figura 8 – Representação do processo orçamentário atual do Banco do Brasil	121
Figura 9 – Representação do processo orçamentário proposto para o Banco do Brasil	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fases do processo de gestão no modelo de gestão econômica.....	37
Quadro 2 – Demonstração do resultado da agência	88
Quadro 3 – Indicadores externos à instituição	130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Crédito em comércio exterior da agência A.....	112
Tabela 2 – Comparativo de crédito pessoa jurídica nas agências A, B e C	112
Tabela 3 – Comparativo de crédito – recebíveis nas agências A, B e C.....	113
Tabela 4 – Comparativo de captação – pessoa física nas agências A e B	115
Tabela 5 – Comparativo de contas especiais pessoa jurídica nas agências A e B	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADMIN	Agenda do Administrador
ARI	Sistema de Apuração de Resultado Interno
BB	Banco do Brasil
BACEN	Banco Central do Brasil
CDA	Controle de Despesas Administrativas
CDB	Certificado de Depósito Bancário
CDI	Certificado de Depósito Interfinanceiro
CE	Consumo de Estrutura
CESES	Centro de Processamento de Dados
CMN	Conselho Monetário Nacional
CREAI	Carteira de Crédito Agrícola e Industrial
DETRAN	Departamento de Trânsito
FEBRABAN	Federação Brasileira dos Bancos
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuariais e Financeiras
GECON	Gestão Econômica
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MBA	<i>Master Business Administration</i>
MC	Margem de Contribuição
MSD	Média de Saldos Diários
ORC	Sistema de Previsão Orçamentária
PCLD	Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa
PIB	Produto Interno Bruto
REN	Sistema de Rentabilidade
SISBACEN	Sistema de Informações do Banco Central do Brasil
UA	Unidades de Assessoramento
UEN	Unidades Estratégicas de Negócios
UF	Unidades de Função
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE TABELAS	10
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	11
SUMÁRIO	12
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Tema e problema	16
1.2 Objetivos	19
1.3 Justificação do estudo	19
1.4 Metodologia da pesquisa	21
1.5 Organização do estudo	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 Modelo de gestão econômica	26
2.1.1 Sistema empresa	28
2.1.1.1 Missão, crenças e valores	29
2.1.1.2 Subsistemas empresariais	30
2.1.2 Modelo de gestão	35
2.1.3 Processo de gestão	36
2.1.3.1 Planejamento estratégico	38
2.1.3.2 Planejamento operacional	40
2.1.3.3 Programação	41
2.1.3.4 Execução	41
2.1.3.5 Controle	42
2.1.4 Sistemas de informação para a gestão econômica	43
2.1.4.1 Sistema de informações sobre o ambiente externo e interno	46
2.1.4.2 Sistema de informações operacionais	47
2.1.4.3 Sistema de informações econômico-financeiras	48
2.1.5 Modelos intrínsecos ao sistema de informações para a gestão econômica	49
2.1.5.1 Modelo de decisão	49
2.1.5.2 Modelo de mensuração	50
2.1.5.3 Modelo de informação	51
2.2 Orçamento empresarial	52
2.2.1 Orçamento e planejamento	52
2.2.1.1 Tipos de planejamento	53
2.2.1.2 Objetivos empresariais	54
2.2.1.3 Necessidades de informação	55
2.2.2 Orçamento e controle	56
2.2.3 Vantagens e limitações do orçamento	57
2.2.4 Subsistemas orçamentários	60
2.2.4.1 Atributos e funções	62
2.2.4.2 Principais peças orçamentárias	62

3 MODELO DE GESTÃO DO BANCO DO BRASIL S.A.	65
3.1 Breve histórico do Banco do Brasil	65
3.2 Modelo organizacional do Banco do Brasil	68
3.3 Processo de gestão econômica	69
3.3.1 Planejamento	70
3.3.1.1 Formulação estratégica	70
3.3.1.2 Processo orçamentário	71
3.3.1.3 Viabilização da programação orçamentária	74
3.3.1.4 Programação orçamentária	75
3.3.1.5 Reprogramação orçamentária	76
3.3.2 Execução	77
3.3.3 Controle	78
3.3.3.1 Avaliação de desempenho	78
3.3.3.2 Análise de resultado	79
3.4 Fundamentos do sistema de mensuração	80
3.4.1 Metodologia de custeio variável	80
3.4.2 Margem de contribuição	81
3.4.3 Consumo de estrutura	82
3.4.4 Preço de transferência	83
3.4.5 Preço dos serviços prestados entre agências	85
3.4.6 Preço dos serviços prestados pelas centralizadoras	85
3.4.7 Preço dos serviços prestados pelas unidades estratégicas de negócios às agências	86
3.4.8 Preço dos serviços prestados pelas unidades de função e de assessoramento às unidades administrativas	87
3.4.9 Apuração do resultado	87
3.5 Sistemas de informação	89
3.5.1 Sistemas que dão apoio ao processo de planejamento	92
3.5.1.1 Sistema ORC	92
3.5.1.2 Sistema ARI	93
3.5.2 Sistemas que dão apoio à fase de execução	94
3.5.3 Sistemas que dão apoio à fase de controle	95
3.6 Orçamento da instituição	98
3.6.1 Considerações preliminares	99
3.6.2 Itens orçamentários	100
3.6.3 Conceituação das fases de elaboração do orçamento	101
3.6.4 Detalhamento das fases de elaboração do orçamento	102
3.6.5 Unidades gestoras de produtos na elaboração do orçamento	104
3.6.6 Unidades gestoras de despesas na elaboração do orçamento	105
3.6.7 Unidades executantes na elaboração do orçamento	105
3.6.8 Preços de transferências internos	106
3.6.9 Parametrização na elaboração do orçamento	107
4 PROCESSO DE ORCAMENTAÇÃO NAS AGÊNCIAS	108
4.1 Processo de gestão econômica nas agências	108
4.2 O processo de orçamentação em nível de agência	109
4.3 Efeitos negativos da distribuição do orçamento da cúpula para base	110
4.3.1 Desconsideração do planejamento operacional da agência	110
4.3.2 Não observância das características locais e peculiaridades da praça	111
4.3.3 Ausência de participação dos gestores das unidades de ponta	113

4.3.4 Não observância da participação no mercado e concorrência	114
4.3.5 Não observância dos recursos humanos e tecnológicos disponíveis nas unidades operacionais	115
4.3.6 Falta de visão de longo prazo das agências	116
4.3.7 Atuação do banco com base em campanhas de vendas	117
4.3.8 Distorção do sistema de avaliação de desempenho funcional	118
4.3.9 Excesso de itens orçados.....	118
4.3.10 Orçamento de despesas incompatíveis com gastos da agência.....	119
4.3.11 Distorção no fluxo orçamentário	119
5 CONJUNTO DE VARIÁVEIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTAÇÃO EM NÍVEL DE AGÊNCIA.....	120
5.1 Modelo de planejamento simplificado.....	122
5.2 Variáveis internas.....	124
5.2.1 Produtividade funcional da unidade por item orçamentário.....	125
5.2.2 Participação percentual do item orçamentário na composição do orçamento da região e/ou do Estado	125
5.2.3 Participação de mercado por item orçamentário ou agrupamento de itens medidos pelo SISBACEN	126
5.2.4 Disponibilidade de recursos materiais da unidade	126
5.2.5 Série histórica ampliada de desempenho de cada item orçamentário	127
5.2.6 Nível de satisfação dos clientes da unidade.....	127
5.2.7 Medida do clima organizacional	128
5.2.8 Desempenho específico de itens orçamentários correlacionados.....	129
5.3 Variáveis externas.....	129
5.4 Perspectivas de aplicação da proposta em uma agência.....	132
5.4.1 Como se aplica.....	132
5.4.2 O que muda.....	133
5.4.3 Aspectos facilitadores.....	134
5.4.4 Aspectos dificultadores.....	135
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	136
6.1 Conclusões.....	136
6.2 Recomendações	138
REFERÊNCIAS.....	139
ANEXOS	143

1 INTRODUÇÃO

Embora se tenha presenciado diversas mudanças no âmbito mundial nas últimas décadas, como a globalização da economia, os avanços no desenvolvimento de novas tecnologias e dos meios de comunicação, particularmente dois fatos que aconteceram no Brasil, na década de 90, afetaram significativamente o gerenciamento das empresas, a abertura da economia brasileira ao exterior e o Plano Real (plano de estabilização econômica criado pelo governo em 1994).

Segundo Tavares (1972), o Brasil, nas décadas de 50 a 80, adotou um modelo de desenvolvimento voltado para dentro, baseado na proteção generalizada ao mercado interno e nos controles cambiais. Esse modelo de industrialização era baseado na substituição de importações, apresentando forte participação estatal na atividade econômica. Como resultado, o país conseguiu implantar um parque industrial relativamente moderno, mas produziu ineficiências na estruturação de produção, consumo e intermediação financeira.

De acordo com Rego e Marques (2000), em 1988, o Brasil iniciava sua reforma comercial com a eliminação dos controles quantitativos e administrativos sobre as suas importações e uma proposta de redução tarifária, sendo que a abertura da economia intensificou-se a partir de 1990. O esgotamento do modelo de substituição de importações e a crescente desregulamentação dos mercados internacionais contribuíram para uma reestruturação da economia brasileira, influenciada pela redução de tarifas de importação e eliminação de várias barreiras não-tarifárias.

A abertura da economia ao exterior trouxe ao mercado brasileiro, de forma abrupta, produtos de qualidade e baixo preço. Conseqüentemente, houve uma inusitada corrida pela qualidade e produtividade nas empresas brasileiras. Como decorrência deste esforço, o gerenciamento nas empresas brasileiras sofreu alterações, fazendo com que novas filosofias, métodos e/ou técnicas de gerenciamento, implementadas em outros países, fossem também adotadas no Brasil.

Esse processo de abertura e mudanças também afetou o Sistema Financeiro Nacional e provocou uma revolução no mercado bancário brasileiro, nas últimas décadas. Grandes bancos mundiais como HSBC, Santander, entre outros, aportaram no mercado financeiro do país, obrigando os bancos locais a promoverem profundas

modificações de gestão para fazer frente à concorrência. Segundo Lourenço (1996), os principais ajustes que as instituições financeiras bancárias foram forçadas a fazer consistiram de um programa de racionalização gerencial, com controle mais rígido de suas operações e mudanças no modelo operacional, redução da rede, e pesados investimentos em automação.

Sem o lucro fácil do período inflacionário, que encobria eventuais ineficiências operacionais, os Bancos tiveram que investir em novos modelos de gestão, otimizar resultados e aplicar modernas técnicas de administração para suprir, conforme Barros e Almeida (1996), uma perda estimada do *float* de US\$ 9 bilhões ano.

Além das mudanças que sensibilizaram a economia brasileira, o ambiente bancário apresenta características particulares. Ellert (1990) comenta que a composição da atividade bancária não permanece a mesma com o passar do tempo, pois as preferências dos consumidores mudam. A tecnologia de prestação de serviços de intermediação se desenvolve continuamente. Novos mercados de instrumentos financeiros são lançados. As mudanças na regulamentação criam novas oportunidades para os bancos e alteram a composição da atividade bancária.

Nesse sentido o aprimoramento dos instrumentos de gestão é fundamental para que as instituições financeiras reforcem suas posições e continuem participando da dinâmica imposta pelo concorrido mercado bancário.

Diante desse contexto, o orçamento vem se tornando um instrumento importante de gerenciamento. Por meio de um efetivo sistema orçamentário a organização planeja as atividades com antecedência, executa o plano e introduz técnicas apropriadas de acompanhamento e de evidenciação para assegurar que os desvios do plano sejam analisados e controlados adequadamente.

Assim, a finalidade de um sistema orçamentário para uma instituição financeira não é diferente do que para uma empresa, visa possibilitar à organização alcançar seus objetivos e metas ao longo do processo de gestão, planejando, executando e controlando todas as suas atividades.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O processo de gestão, nas instituições financeiras, precisa estar voltado à identificação de meios e métodos para fazer com que a entidade cumpra a sua

missão e assegure a sua continuidade. Farias (1998) cita que o objetivo dos gestores se resume em planejar e implementar ações que possam levar a empresa à eficácia.

Catelli e Guerreiro (1993) entendem que o lucro é a melhor e a mais consistente medida da eficácia da organização e todas as estratégias, planos metas e ações que a empresa implementa, devem orientar em última instância à otimização do lucro. O lucro alimenta o acionista que perpetua a instituição.

Entretanto, o resultado ótimo, que busca satisfazer o acionista, não se constrói por acaso. Para otimizar o resultado é necessário um planejamento que seja capaz de avaliar o futuro e desenvolver ações adequadas a superar as condições desfavoráveis do ambiente ou de identificar oportunidades. No atual cenário de competitividade, adotar postura apenas reativa às mudanças do ambiente não garante sobrevivência à empresa. É absolutamente necessário se antecipar às mudanças, quando não provocá-las através da implementação de planos que possam garantir a sua sobrevivência.

Nesta perspectiva, os planos representam os objetivos e a forma de alcançá-los, os quais podem ser quantificados por meio de orçamentos. Também permitem a observação entre o resultado planejado e o efetivamente realizado, que servirá de base para a análise de desempenho das unidades e dos próprios gestores.

O orçamento, deve ser produzido com a participação dos gestores, que serão os executores das ações propostas, com o fito de atingir os objetivos fixados, haja vista que melhor conhecem a realidade de seu mercado. Embora represente apenas uma fase da etapa do planejamento, a orçamentação inadequada pode comprometer todos os demais aspectos do planejamento e os resultados da empresa.

Os sintomas de um processo ineficiente de elaboração e acompanhamento orçamentário são usualmente percebidos no distanciamento das ações operacionais em relação aos objetivos estratégicos do negócio. Além disso, pode implicar em surpresas negativas nas revisões orçamentárias periódicas ou anuais, aumento do envolvimento das áreas operacionais sem trazer melhoria para os resultados, falta de compromisso das áreas envolvidas, aumento nos níveis de itens a serem analisados, lentidão na coleta e consolidação dos dados sem tempo para análise e simulação.

No caso específico de instituições financeiras esses problemas mostram-se mais complexos, pois a falta de sincronismo dos itens orçados pode resultar em

prejuízos financeiros quando, por exemplo, empréstimos superam a captação de recursos, obrigando a recorrer ao mercado para ajuste de caixa.

No Banco do Brasil, normativamente, cada unidade é responsável pelo seu orçamento. Porém, na prática, as unidades ainda se ressentem da falta de estrutura e de participação adequada no delineamento dos rumos da empresa, a partir da sua realidade de mercado, traduzida em metas orçamentárias.

O modelo de gestão econômica, adotado pelo Banco, é ancorado em um complexo sistema de informações, capaz de aglutinar inúmeras informações, simular o resultado projetado e disponibilizar o orçamento anual para todas as unidades da empresa.

A despeito do sistema de gestão, o Banco apropria os valores orçados através de um modelo de atomização (distribuição) de metas, com base em uma série histórica de desempenho por item orçamentário. Desse modo, além de não participar do processo de orçamentação, as agências não possuem um sistema de planejamento que permita disponibilizar informações adequadas à melhor distribuição do orçamento.

O orçamento distribuído ou atomizado a partir de uma única variável (série histórica de desempenho por item orçamentário), ou por critérios aleatórios definidos caso a caso pela cúpula do Banco, afigura-se incompatível com o nível de sofisticação do sistema de gestão da empresa e gera uma série de discrepâncias na gestão das unidades de ponta.

Pesquisar as implicações do processo inadequado de orçamentação no âmbito das agências, bem como a indicação de variáveis internas e externas que possam ser ponderadas para a elaboração de um modelo de orçamentação e distribuição orçamentária, configuram-se como aspectos relevantes de investigação e consubstanciam-se nos propósitos do presente trabalho.

Nesta perspectiva elaborou-se a seguinte questão-problema: *Que variáveis devem ser consideradas no planejamento e orçamentação, tendo por base o modelo de gestão econômica – GECON, em nível de agências de uma instituição financeira?*

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é identificar um conjunto de variáveis que devem ser consideradas na elaboração do planejamento e orçamentação, tendo por base o modelo de gestão econômica – GECON, em nível de agências de uma instituição financeira.

Com base no objetivo geral estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- descrever o modelo de gestão adotado no Banco do Brasil, com ênfase no processo de gestão econômica, nos fundamentos do sistema de mensuração e nos sistemas de informação;
- caracterizar o processo de orçamentação nas agências do Banco do Brasil, com destaque aos efeitos negativos decorrentes da prática de atomização orçamentária com base em série histórica de desempenho por item orçamentário;
- propor um conjunto de variáveis a serem consideradas no desenvolvimento de um modelo de planejamento e orçamentação em nível de agências do Banco do Brasil, à luz das deficiências percebidas no uso exclusivo da variável série histórica de desempenho por item orçamentário.

1.3 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

A nova composição da economia mundial, influenciada pela globalização, tem afetado as empresas no sentido de disponibilizar oportunidades pela abertura de novos mercados. Porém exige, em contrapartida, uma adequação para assegurar sua competitividade, em que a agilidade e a flexibilidade são fundamentais. Dessa forma, as organizações buscam em seu processo decisório, entre outras características, tornar-se ágeis e flexíveis.

A flexibilidade é a característica de habituar-se em tempo hábil às necessidades ambientais, internas e externas, geradas por mudanças inerentes ao equilíbrio econômico que é essencialmente dinâmico. Essa adaptação deve permitir que a empresa ganhe com as mudanças ou, no outro extremo, evitar que as conseqüências danosas inevitáveis conduzam a empresa à descontinuidade.

De acordo com Jones e Trentin (1978), a flexibilidade na utilização do orçamento é imprescindível, já que essa postura tende a aumentar a probabilidade de alcance ou superação das metas estabelecidas pela empresa. Assim, para que o orçamento seja efetivo, a flexibilidade é fator decisivo.

Segundo Perez, Pestana e Franco (1995), a existência e a utilização de um sistema orçamentário exige que sejam concretamente fixados os objetivos e as políticas da entidade, além de obrigar que, antes da tomada de decisões importantes, seja feito um exame prévio e cuidadoso dos fatores peculiares a estas decisões.

Ressaltam ainda que estabelece a harmonização dos objetivos individuais com os da organização, através da integração de diversos orçamentos em um orçamento integrado; obriga os gestores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais são responsáveis; propicia uma redução do envolvimento dos altos escalões com operações rotineiras; permite identificar os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa; auxilia na racionalização do uso de recursos da entidade como um todo, canalizando esse uso às atividades prioritárias, no sentido de alcançar os objetivos propostos; e atua como instrumento de comunicação e coordenação ao gerar relatórios.

A importância de um processo orçamentário que dá suporte à racionalização de custos e a todo processo de gestão de uma empresa é indiscutível. Um sistema orçamentário bem estruturado é útil para qualquer organização, independente de seu tamanho e de suas incertezas. Jones e Trentin (1978, p.4) destacam que um sistema orçamentário bem estruturado “pode desempenhar um papel útil, juntando e conciliando os múltiplos interesses que constituem uma empresa moderna”.

Para acompanhar a tendência mundial, o ambiente das instituições financeiras, no Brasil, tem se modificado profundamente. Estas têm investido maciçamente em processos de racionalização de custos e aumento da produtividade, para deixá-las em condições internacionais igualitárias de competitividade. Tudo indica que esses esforços continuarão, uma vez que as taxas de juros praticadas no Brasil tendem a migrar para padrões internacionais, reduzindo o *spread* e tornando ainda mais necessária a gestão de custos.

Nesse contexto, o processo de racionalização de gastos é de vital importância, principalmente porque grande parte do volume de custos bancários é de natureza estrutural, ou seja, independente do volume de negócios efetuados, o custo

fixo incorre todo mês. O mundo estável, com mudanças lentas e graduais, já não existe mais. O mercado mundial é altamente competitivo e a racionalização dos custos não é simplesmente mais um modismo, mas uma questão de sobrevivência.

Assim, o objetivo do trabalho é identificar um conjunto de variáveis que devem ser consideradas sua elaboração do planejamento e orçamentação tendo por base a gestão econômica – GECON, em nível de agências de uma instituição financeira.

Como contribuição teórica do estudo busca-se sugerir variáveis que possam colaborar para o desenvolvimento de um modelo de orçamentação mais próximo da realidade das instituições financeiras, tendo como alicerce o modelo de gestão econômica – GECON.

A contribuição prática da pesquisa está no fato de subsidiar a instituição financeira objeto de estudo com um modelo de orçamentação mais condizente com a dinâmica do Banco, levando em consideração aspectos limitadores da utilização do sistema orçamentário no âmbito de uma agência.

Desse modo, a partir da proposição das variáveis para o desenvolvimento de modelo de orçamentação, a instituição financeira poderá atuar de forma mais eficiente no que diz respeito ao seu planejamento e controle, tanto em nível do conglomerado como das diversas agências que o compõem.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Oliveira (1997) afirma que a pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano. A pesquisa, tanto para efeito científico como profissional, envolve a abertura de horizontes e a apresentação de diretrizes fundamentais, que podem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento. Para tanto, há vários tipos de pesquisas, as quais podem ser classificadas segundo diversas perspectivas.

O presente trabalho consiste em uma pesquisa exploratória. Gil (1991) diz que ela busca maior familiaridade com o problema, com vista em torná-lo mais explícito ao leitor. Esse tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram experiência com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Com relação à abordagem metodológica, o presente estudo consiste em uma pesquisa predominantemente qualitativa. Diferente da pesquisa quantitativa, a qualitativa não tem a pretensão de enumerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Oliveira (1997, p.117) menciona que:

as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

A pesquisa exploratória de natureza qualitativa foi realizada por meio de um estudo de caso. Martins (1994, p.28) afirma que um estudo de caso “dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma (ou algumas) unidade social: indivíduos, grupo, instituição, comunidade etc”.

Segundo Trivinõs (1987, p.135 *apud* BARROS e LEHFELD, 2000, p.95), o estudo de caso pode dividir-se em:

- a) Históricos organizacionais, quando se trata de uma instituição que se deseja examinar;
- b) Observacionais ligados à pesquisa qualitativa e participantes, utilizando em alta escala a observação;
- c) O estudo de caso denominado Histórias de Vida é uma técnica de pesquisa relacionada através da avaliação de dados coletados em documentos e depoimentos orais registrados pelo pesquisador ou pelo próprio entrevistado.

Neste trabalho, o estudo de caso foi realizado no Banco do Brasil S.A, no âmbito de suas agências. A unidade de análise consistiu do sistema de planejamento e orçamentação, fundamentado no modelo de gestão econômica – GECON em nível de agências.

Assim, para o desenvolvimento desse trabalho de pesquisa, partiu-se de uma revisão bibliográfica sobre o modelo de gestão econômica – GECON, o qual é a base do modelo de gestão adotado pelo Banco do Brasil. Em seguida, abordou-se o modelo de gestão econômica implantado no Banco do Brasil, com ênfase no sistema orçamentário adotado na instituição, enfatizando suas respectivas fases.

Após descrever e analisar os processos relativos à orçamentação partiu-se para a fase de identificação de variáveis que possam contribuir para o

desenvolvimento de um modelo de orçamentação em nível de agência, voltado para uma instituição financeira que adota o GECON como modelo de gestão.

Os dados coletados são de fontes primárias e secundárias. Beuren e Colauto (2003) explicam que a coleta de dados por meio de fontes primárias é a que trabalha com informações que não recebem tratamento analítico, estando restrita a documentos, escritos ou não. As fontes secundárias utilizam, fundamentalmente, contribuições já publicadas sobre o tema estudado como, teses, dissertações, monografias, artigos de anais, artigos eletrônicos, publicações avulsas, livros, revistas, jornais.

As fontes primárias consubstanciaram-se de dados coletados na instituição financeira objeto de estudo. Foram extraídos de sistemas de informação do Banco, relatórios de acompanhamento, reuniões de administradores, seminários de elaboração da estratégia corporativa. Também foram realizadas entrevistas não estruturadas com administradores de agências e de superintendências do Banco do Brasil, no período de 2001 a 2003.

As fontes secundárias foram obtidas por meio da busca da bibliografia básica a respeito do assunto, em livros, periódicos, dissertações, *sites*, bem como informativos restritos ao uso interno do Banco do Brasil, necessários à abordagem da problemática apresentada.

Na coleta de dados utilizou-se também a técnica de observação, uma vez que o autor da pesquisa é funcionário do Banco em referência. Lakatos e Marconi (2001, p.190) definem a observação como “uma técnica de coleta de dados para conseguir informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”.

A análise dos dados deu-se por meio das técnicas de análise documental e de conteúdo. Richardson (1999) explica que a análise documental consiste em uma série de operações que visam estudar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionadas. A análise de conteúdo, segundo Richardson (1999, p.224), “busca compreender melhor um discurso, aprofundar suas características gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas e extrair os momentos mais importantes”.

Assim, para as entrevistas não estruturadas utilizou-se a análise de conteúdo. Os apontamentos, registrados ao longo de dois anos de pesquisa para o presente trabalho, também tem origem nas muitas discussões sobre o processo de

orçamentação do Banco realizadas em encontros de administradores e reuniões para acompanhamento do acordo de trabalho, resultados e metas, nos quais o assunto figurava sempre como tema de principal.

O estreito relacionamento do cotidiano profissional com outros administradores, especialmente aqueles pertencentes a mesma regional, permitiu coletar importantes subsídios ao desenvolvimento do trabalho.

Por sua vez, para os documentados investigados adotou-se análise documental através de exames diários dos relatórios gerenciais oriundos dos sistemas do Banco e demais informações obtidas através de planilhas de acompanhamento do desempenho estadual e regional, apontamentos individuais acerca das distorções orçamentárias, relatórios internos, correspondências apresentações e gráficos.

Embora se tenha respeitado o rigor científico exigido em um trabalho dessa natureza, algumas limitações precisam ser consideradas. Uma delas decorre do fato de se ter realizado um estudo de caso. Desse modo, os resultados da pesquisa se restringem tão somente ao caso investigado.

Outra limitação decorre do fato de não ter sido ainda aplicado na prática a estrutura de planejamento e orçamentação com base em utilização de variáveis internas e externas.

Contudo, apesar das limitações que a pesquisa apresenta, sua validade é confirmada tendo em vista o rigor metodológico adotado no desenvolvimento do trabalho, no qual são identificadas as distorções do modelo atual e ressaltada e as vantagens da utilização de um número ampliado de variáveis.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. No primeiro consta a introdução do estudo. Inicia caracterizando o tema e o problema da pesquisa. Em seguida, evidencia os objetivos geral e específicos, além de expor a justificativa para o desenvolvimento do estudo, a metodologia da pesquisa e a divisão do trabalho.

O segundo capítulo contém a revisão bibliográfica, que serve de fundamento teórico para o estudo. Primeiramente aborda o modelo de gestão econômica – GECON, com ênfase no sistema empresa, no modelo de gestão, no processo de

gestão, no sistema de informação para a gestão econômica e nos modelos de decisão, mensuração e informação. Posteriormente, contempla o processo de orçamentação nas empresas, com destaque ao orçamento e planejamento, ao orçamento e controle, às vantagens e limitações do orçamento e aos subsistemas de orçamento.

No terceiro capítulo descreve-se o modelo de gestão do Banco do Brasil, o qual é fundamentado no modelo GECON. Neste capítulo aborda-se o processo de gestão econômica, composto pelas fases de planejamento, execução e controle, apoiadas em um sistema de informações. Em seguida descreve-se os fundamentos do sistema de mensuração. Por último contempla-se os sistemas que dão suporte às respectivas fases do processo orçamentário do conglomerado e das agências.

No quarto capítulo aborda-se a prática do processo orçamentário nas agências do Banco do Brasil. Inicia-se com a descrição do processo de gestão econômica nas agências. Depois evidencia-se o processo de orçamentação em nível de agências. Na seqüência apontam-se os hiatos e descompassos apresentados entre o processo orçamentário proposto pela instituição e a prática verificada nas agências.

O quinto capítulo propõe um conjunto de variáveis para o desenvolvimento de um modelo de planejamento e orçamentação em nível de agência. Sugere um modelo de planejamento simplificado no âmbito das agências. Com base nesse pressuposto são apresentadas variáveis a serem consideradas em nível interno e externo à empresa. Também teve comentários sobre as perspectivas de aplicação da proposta em uma agência da instituição pesquisada.

Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as conclusões do estudo realizado, destacando os objetivos atingidos, bem como recomendações para estudos futuros de aprofundamento do tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do trabalho. Primeiramente contempla-se o modelo de gestão econômica – GECON, com ênfase no sistema empresa, no modelo de gestão, no processo de gestão, no sistema de informação para a gestão econômica e nos modelos intrínsecos ao sistema de informações para a gestão econômica. Posteriormente, aborda-se o orçamento empresarial, destacando o orçamento e planejamento, o orçamento e controle, as vantagens e limitações do orçamento e os subsistemas do orçamento.

2.1 MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA

De acordo com Parisi (1999), o sistema GECON começou a ser estruturado pelo professor Armando Catelli, no final dos anos 70, o qual já constatava a necessidade de adequação dos modelos de administração das organizações à realidade empresarial, bem como a ineficácia dos sistemas de contabilidade e de custos para apoio ao processo decisório.

O modelo de gestão econômica – GECON consubstancia-se, atualmente, em uma linha de pesquisa do Departamento de Contabilidade Atuaria da FEA/USP. O modelo de gestão econômica é também ensinado e difundido nos programas de *Master Business Administration* – MBA da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuariais e Financeiras – FIPECAFI, da FEA/USP.

Parisi (1999) lembra que no final dos anos 80, contando com o apoio da FIPECAFI, surgiu o Núcleo de Pesquisa GECON. Além de alavancar as atividades acadêmicas, o núcleo vem participando, em grandes organizações do Brasil, com projetos de busca de soluções práticas para a gestão e sistemas de informação, permitindo testar empiricamente os conceitos do modelo GECON.

Para Garcia (1999), o GECON é um modelo conceitual de administração, o qual está voltado para a tomada de decisão baseada no resultado econômico das transações que ocorrem no âmbito da empresa. Nesse sentido, o resultado econômico é entendido como a variação da riqueza da entidade de um período para outro e o Patrimônio Líquido deve refletir o verdadeiro valor econômico da entidade.

O modelo GECON, segundo Catelli (1999, p.31), “estrutura-se com base em um entendimento da missão da empresa, do conjunto de crenças e valores da organização, da estrutura organizacional, da realidade operacional e das características dos gestores empresariais”. Trata-se de um sistema que busca a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da empresa.

Guerreiro (1996, p.77) explica que o sistema GECON é um modelo gerencial que visa à eficácia empresarial, sendo estruturado dentro de uma concepção holística e compreendendo a integração dos seguintes elementos:

- modelo de gestão: compreende os princípios, crenças e valores que orientam e impactam as diversas variáveis empresariais, principalmente o processo de tomada de decisão;
- modelo de decisão: modelo relativo ao processo de tomada de decisão;
- modelo de mensuração do resultado: modelo relativo ao processo de mensuração física e monetária dos eventos decorrentes de decisões planejadas e realizadas;
- modelo de informação: modelo relativo ao processo de geração de informações gerenciais;

Assim, a eficácia da empresa consiste em realizar sua missão e atingir seus objetivos básicos, por meio de um modelo de gestão que traduza o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos da empresa. Nesse sentido, deverão ser definidos os modelos de decisão, mensuração e informação que dão o devido apoio à empresa para que esta desenvolva seu processo de gestão de modo eficiente e eficaz.

O modelo GECON, conforme Catelli (1999, p.31), adota um sistema de gestão diferenciado em relação aos demais modelos existentes, compreendendo os seguintes princípios:

- a) a eficácia da empresa é a função da eficácia das áreas. O resultado da empresa é igual a soma dos resultados das áreas;
- b) as áreas somente são debitadas/creditadas por eventos sobre os quais tenham responsabilidade, eficiências/ineficiências não são transferíveis para outras áreas e nem repassadas aos produtos/serviços;
- c) as áreas tratadas como empresa, seus gestores como os respectivos “donos” e a avaliação dos mesmos envolvem não só os recursos consumidos (custos), como também os produtos e serviços gerados (receita). Assim sendo, objetiva-se destacar e valorizar posturas empreendedoras;
- d) a função/missão definida para cada área, mais do que um clichê organizacional, é a base para a avaliação da gestão e, principalmente, um implementador da eficácia da empresa;
- e) a área financeira é o “banco” interno, financiando/captando os recursos requeridos/gerados pelas áreas. Seu resultado decorrerá do valor de seus serviços menos os custos financeiros efetivamente incorridos.

Portanto, dentro da concepção do GECON, a empresa deve ser administrada objetivando a otimização do resultado econômico. A continuidade da empresa depende dos gestores, sendo cada gestor responsável pelas decisões que toma relacionadas à sua área de responsabilidade e, por isso, sua avaliação é realizada a partir de seus resultados obtidos.

Dentre os inúmeros benefícios gerados pelo sistema GECON, Catelli (1999) destaca os seguintes pontos:

- a) consistência, confiabilidade e oportunidade das informações, permitindo maior nível de delegação de autoridade sem perda de controle;
- b) maior transparência e envolvimento efetivo dos gestores, os quais realizam uma monitoração eficaz dos processos de gestão com uma conseqüente minimização dos riscos;
- c) elimina áreas cinzentas da organização, envolvendo todas as áreas nos objetivos maiores da empresa;
- d) estimula a criatividade dos gestores, sinalizando que os bons resultados da empresa não dependem apenas da diminuição de despesas, mas também, pelo incremento de volumes, pela otimização do *mix* de produtos, pela utilização eficiente de recursos, pela administração dos aspectos financeiros, entre outros.

Em resumo, o sistema GECON busca apoiar-se em novas metodologias de ação, visando otimizar o resultado global da empresa. Trata-se de um modelo voltado à atender as necessidades de uma empresa competitiva, trazendo em sua essência uma visão sistêmica da empresa.

O entendimento da empresa como um sistema, baseia-se no estudo das relações com o meio ambiente, no qual está inserida, bem como das relações existentes entre os elementos que a compõem.

2.1.1 Sistema empresa

Para compreender o significado do termo sistema empresa, antes é preciso definir os seus elementos. Sistema pode ser definido, segundo Oliveira (2001, p.23), como “um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”

Empresa, de acordo com Figueiredo e Caggiano (1997, p.24), “é uma unidade produtora que visa criar riqueza, transacionando em dois mercados, um fornecedor, outro consumidor”.

Dessa forma, o sistema empresa pode ser definido como um conjunto organizado de recursos econômicos, sociais e humanos, com um papel independente, possuindo seus próprios objetivos e suas próprias funções internas.

Diversos autores utilizam a visão sistêmica para explicar o que é um sistema empresa, mostrando a interação e influência entre os elementos externos e internos. Nakagawa (1993) afirma que a noção de sistema aberto sintetiza a idéia da importação de recursos diversos por parte do sistema, bem como, sua exportação para o ambiente externo da empresa após serem transformados em bens e serviços.

Para Mosimann e Fisch (1999), o fato de um sistema ser aberto significa não apenas que ele interage com o meio, mas também que essa interação seja um fator essencial que lhe sustenta a viabilidade, a capacidade reprodutiva, a capacidade adaptativa e sua continuidade.

Infere-se do exposto que o sistema empresa tem como principal característica a existência de um objetivo a ser alcançado, de modo que os diversos componentes interagem para atingir esses objetivos. Nesse sentido é possível destacar a missão da empresa como seu objetivo fundamental e permanente e seus subsistemas como o meio para buscar a sua concretização.

As crenças e valores, como afirma Guerreiro (1989), dizem respeito aos princípios empresariais, dos quais derivam um conjunto de diretrizes gerais que visam determinar o posicionamento da empresa frente os seus clientes, fornecedores, funcionários, sociedade e governo.

Portanto, orientados pela missão, crenças e valores, os acionistas estabelecem as políticas da empresa, que servirão de guia para a condução das atividades dos gestores.

2.1.1.1 Missão, crenças e valores

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p.24), “missão significa finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente da existência de uma empresa; está sempre

ligada ao oferecimento de produtos e serviços para satisfação das necessidades do consumidor”.

Pereira (1999, p.51) enfatiza, ainda, “que a missão da empresa decorre do papel que pretende desempenhar no cenário social e das crenças e valores das pessoas que a dirigem”.

Dessa forma, a missão para a empresa constitui-se na verdadeira razão de sua existência, por meio da qual estabelece seus limites de atuação e o campo que ela pretende crescer e competir. A definição da missão condiciona a configuração do sistema empresa, impactando, também, na sua continuidade. Guerreiro (1989, p.156) destaca ainda que:

na caracterização da missão de uma entidade devem ser contemplados, portanto, os seguintes pontos: valores fundamentais da entidade; produto e serviços oferecidos; mercado de atuação e clientela a ser atendida. Esses tópicos devem ser caracterizados de forma ampla, genérica e flexível, tendo em vista que a missão constitui-se em um objetivo permanente do sistema da empresa.

É válido ressaltar que a inadequada caracterização da missão da empresa pode distorcer seu verdadeiro escopo, impedindo a visão dos gestores, no sentido da real necessidade de ajuste à seu ambiente.

Somente uma definição clara da missão da empresa torna possível a existência de objetivos realistas. É o alicerce para as prioridades, as estratégias, os planos e a definição de atribuições.

Desse modo, a missão da empresa, conforme Pereira (1999), caracteriza-se como o elemento que orienta e integra suas partes (subsistemas), constituindo-se num objetivo permanente e essencial para sua atuação eficaz .

2.1.1.2 Subsistemas empresariais

Guerreiro (1989, p. 165) identifica seis subsistemas que compõem o sistema empresa e que interagem no objetivo do cumprimento de sua missão, quais sejam:

- a) subsistema institucional;
- b) subsistema organizacional ou formal;
- c) subsistema de gestão;

- d) subsistema de informação;
- e) subsistema físico; e
- f) subsistema social.

Na Figura 1 evidencia-se uma representação esquemática da empresa, do seu ambiente e seus subsistemas.

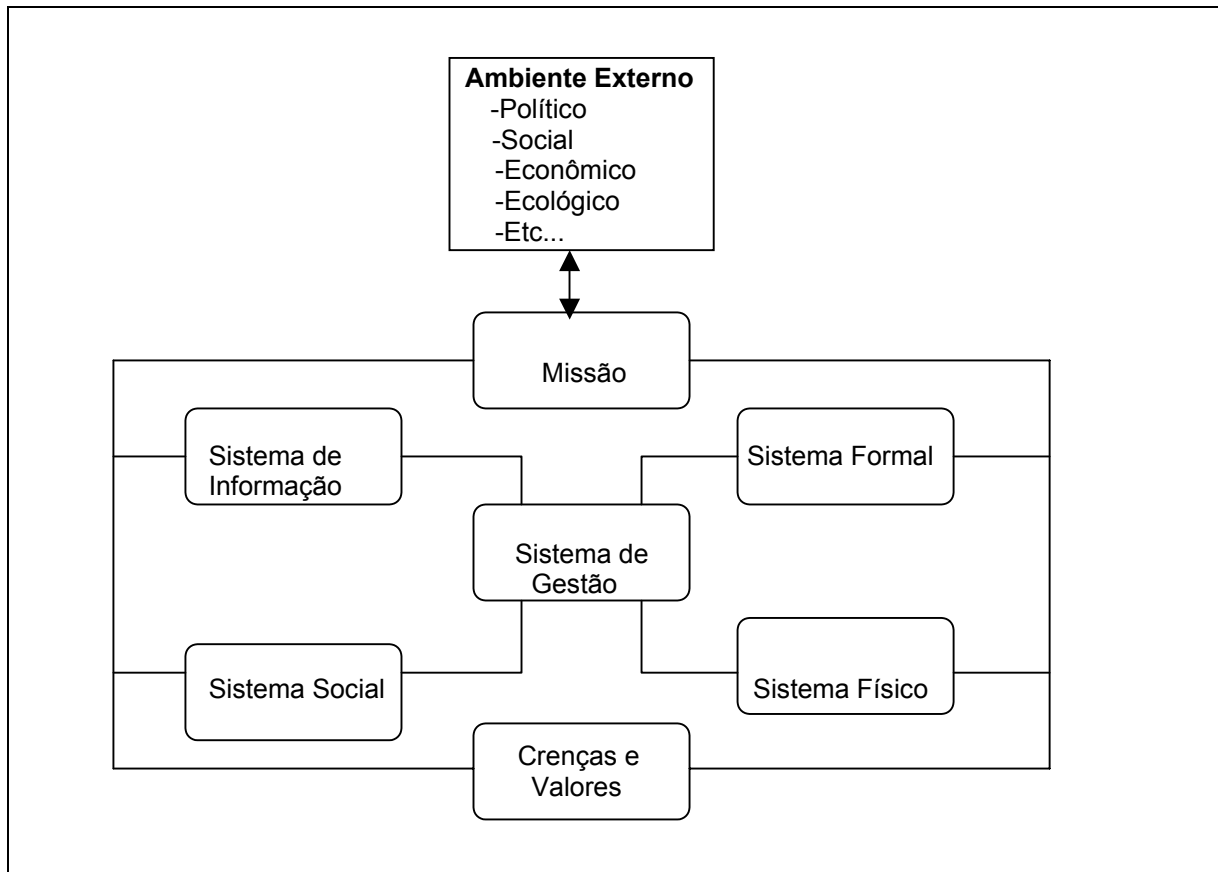


Figura 1- Subsistemas empresariais

Fonte: Guerreiro (1989, p.166).

Observa-se a interação da empresa com o ambiente externo, ressaltando as diversificadas pressões a que este ambiente submete a organização. Por sua vez, a missão, crenças e valores compõem o subsistema institucional. Da mesma forma, a interação no ambiente interno pode ser visualizada por meio da dependência e do intercâmbio entre os seus subsistemas.

Como base em uma visão sistêmica, cada subsistema realiza um determinado papel, que no conjunto viabiliza a continuidade da empresa.

a) Subsistema institucional

O subsistema institucional, de acordo com Reis e Lemes (2002), tem sua origem na própria constituição da empresa, no momento em que os donos ou acionistas determinam expectativas dos mesmos quanto ao empreendimento.

A empresa está inserida em um conjunto de crenças e valores que são diretamente influenciados pelas crenças e valores dos proprietários. Como esclarece Guerreiro (1989, p.167):

uma empresa decorre da necessidade e/ou desejo de alguém que tem expectativas a serem atingidas e por isso se dispõe a investir num empreendimento, o seu patrimônio, não só o econômico, mas também o patrimônio moral. São empresários, acionistas, sócios, enfim, empreendedores motivados por um conjunto de crenças, valores, convicções, e expectativas individuais.

Dessa forma, este subsistema é a base das diretrizes orientadoras dos demais subsistemas da empresa. Com base na missão, crenças e valores a empresa define o seu modelo de gestão e seu subsistema institucional, o qual dará o devido apoio a seu processo de gestão.

Para Padoveze (1998), a empresa deve definir um modelo de gestão, objetivando que todos os envolvidos em seu ambiente interno atuem sob as mesmas linhas de pensamento e que o efeito sinérgico da interação de todos os subsistemas possa adicionar valor à mesma.

A relevância do subsistema institucional, conforme Mosimann e Fisch (1999), revela-se ao tempo em que influencia todos os demais subsistemas da organização, da mesma forma que condiciona a interação da empresa com os sistemas ambientais externo.

Portanto, o subsistema institucional tem como objetivo definir a missão, as crenças e valores da empresa, estabelecidas a partir da missão, crenças e valores dos donos e/ou acionistas.

b) Subsistema organizacional ou formal

De acordo com Pereira (1999), o subsistema organizacional corresponde à organização estrutural da empresa, de autoridades e responsabilidades. É no subsistema organizacional que as tarefas e atividades são agrupadas em setores, departamentos ou divisões.

Guerreiro (1996, p.85) cita que “a estruturação organizacional da empresa compreende a composição departamental e suas interações, tendo por objetivo fundamental assegurar que todas as atividades empresariais sejam desenvolvidas”.

Assim, o subsistema organizacional pode ser entendido como um conjunto das relações entre as pessoas necessárias à realização das atividades, de forma a atingir o objetivo da organização, através do agrupamento em departamentos, bem como a definição da amplitude administrativa.

c) Subsistema de gestão

O subsistema de gestão diz respeito ao processo decisório da empresa para atingir seus propósitos e cumprir sua missão, compreende todas as fases do processo de gestão. Mosimann e Fisch (1999) destacam que este subsistema “é caracterizado pelo processo de planejamento, execução e controle que perfaz o processo decisório de uma empresa”.

Assim, este subsistema demanda um conhecimento adequado da realidade, necessário ao planejamento, à execução e ao controle, estando, por isso, intimamente ligado ao subsistema de informação.

De acordo com Reis e Lemes (2002), este subsistema reflete as crenças e os valores dos donos no empreendimento quanto à forma pela qual estes querem que o empreendimento seja conduzido pelos gestores.

Portanto, o subsistema de gestão refere-se ao processo que norteia a realização das atividades da organização para alcançar seus objetivos, ou seja, é o subsistema responsável pela dinâmica divisional da instituição.

d) Subsistema de informação

O subsistema de informação, conforme Pereira (1999), é composto de atividades de aquisição, processamento e geração de informações, as quais são necessárias à gestão e execução das atividades da organização, abrangendo informações ambientais, operacionais e econômico-financeiras.

Dessa forma, o subsistema de informação especifica o conteúdo e as características das informações necessitadas pela organização para atender os processos de tomada de decisão em todos os âmbitos institucionais da empresa.

Infere-se do exposto a importância fundamental assumida pelo sistema de informação, que subsidiará o processo de gestão, nas fases de planejamento, execução e controle.

e) Subsistema físico

Pode-se entender que o subsistema físico compreende um conjunto complexo de alguns elementos físicos e diversos procedimentos que exercem um determinado impacto em outros subsistemas do sistema empresa.

O subsistema físico, segundo Pereira (1999), é composto por todos os elementos materiais da organização (excluindo-se as pessoas), tais como: instalações, imóveis, máquinas, estoque, veículos etc., e os processos físicos das operações, que se materializam nas diversas atividades que utilizam recursos para a geração de produtos e serviços.

Guerreiro (1996, p.86) esclarece que “o subsistema físico pode ser caracterizado como o *hardware* da empresa, composto de todos os elementos concretos e palpáveis da empresa, com exceção das pessoas”.

Portanto, a interação desse subsistema com os demais sistemas, possibilita a execução das atividades da empresa para que ela possa cumprir sua missão e atingir suas metas.

f) Subsistema social

O subsistema social, de acordo com Guerreiro (1996), diz respeito ao conjunto de pessoas que formam a empresa em todos os seus escalões, envolvendo assim as características e variáveis relacionadas com os indivíduos: objetivos, capacitação, motivação, necessidades, liderança, criatividade, cultura etc.

Este subsistema tem como objetivo principal criar um clima organizacional favorável, determinando o comportamento de cada indivíduo dentro da organização. Esse subsistema apresenta-se relevante à empresa, na medida que o nível de motivação e satisfação dos funcionários reflete-se significativamente no desempenho da mesma.

Portanto, todos esses subsistemas estão inseridos no sistema empresa, de tal maneira que um deles não existe sem todos os demais. Cada subsistema é responsável por uma atividade, que depende de outras, para o adequado desempenho da organização.

2.1.2 Modelo de gestão

O modelo de gestão, segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p.30), pode ser definido como “um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos, impactando, assim todos os demais subsistemas empresariais”.

O modelo de gestão determina o processo de gestão da empresa, definindo a forma como este deve ser operacionalizado nas suas fases de planejamento, execução e controle. É o modelo de gestão que define as autoridades, as responsabilidades e as posturas, bem como, os critérios de avaliação e estilo de gestão.

Sobre as particularidades do modelo de gestão de cada organização, Guerreiro (1989, p.230) observa que:

são inúmeras as diferenças em relação ao enfoque dado pelas diversas empresas ao processo de planejamento, às preocupações quanto ao controle das operações, às características dos instrumentos de controle, aos recursos humanos, organizacionais, materiais e às variáveis ambientais.

Dessa forma, os diferentes posicionamentos dos empreendedores e administradores determinam o conjunto de regras que compõem as diretrizes básicas da empresa e, portanto, seu modelo de gestão. O modelo de gestão representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver seu negócio, decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem alcançados.

De acordo com Nakagawa (1993), o modelo de gestão está ligado a uma empresa como sistema aberto com múltiplas finalidades que, de um lado interage com seu ambiente externo extremamente dinâmico, e de outro lado, mantém vários subsistemas operacionais interagindo dinamicamente.

É importante ressaltar que, a não definição explícita do modelo de gestão pode gerar conflitos e indefinições entre os gestores, levando, muitas vezes, à tomada de decisões que não estão de acordo com os objetivos da empresa.

Portanto, por meio de um modelo de gestão, a empresa busca sua eficiência e sua eficácia. A eficácia, segundo Bio (1996, p.21), “diz respeito a resultados, a produtos decorrentes de uma atividade qualquer”. Portanto, refere-se à escolha da melhor alternativa para determinada situação.

A eficiência, por sua vez, conforme Bio (1996, p.21), “diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas”. Refere-se ao processo de realizar uma atividade de forma a maximizar os recursos consumidos, gerando os melhores resultados.

Portanto, sob o ponto de vista da abordagem sistêmica, a empresa é um sistema aberto que atua num ambiente dinâmico, sujeito à ameaças e oportunidades. Neste contexto, ela busca cumprir sua missão e garantir sua continuidade.

Conforme, Guerreiro, Oliveira e Pereira (2002), “a continuidade da empresa depende da sua capacidade de gerar um resultado econômico suficiente para repor, no mínimo, todos os recursos consumidos no processo de realização de suas atividades, e gerar o lucro desejado pelos seus investidores”.

Dessa forma, esses objetivos somente podem ser alcançados por meio de sua interação com seu meio ambiente. A interação eficaz com o ambiente depende de um modelo de gestão adaptado ao contexto e às políticas da empresa, materializado no processo de gestão.

2.1.3. Processo de gestão

Com relação ao termo gestão, Mosimann e Fisch (1999, p.28) afirmam que “gerir é fazer as coisas acontecerem”. O gestor é quem toma as decisões para que as coisas aconteçam, de tal forma que a empresa alcance seus objetivos. Assim, administrar é conduzir a organização para seus objetivos.

Para tanto, é necessário que a empresa conte com um processo de gestão bem estruturado, e um sistema de informações que apóie adequadamente todas as fases desse processo, no planejamento, na execução e no controle.

O processo de gestão, o qual é concebido com base nas definições específicas do modelo de gestão de cada empresa, segundo Pereira (1999, p.58), “deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-se efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessário para sua continuidade”.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997), o processo de gestão serve de apoio ao processo de tomada de decisão. Em cada etapa do processo de gestão os gestores estarão tomando decisões, que são resultantes finais de um conjunto de

etapas. Portanto, tais decisões devem ser uniformizadas, para que o objetivo da empresa seja alcançado em seu todo.

De acordo com Pereira (1999, p.58), para que esse processo de gestão sirva de suporte ao processo de decisão é necessário:

- a) ser estruturado com base na lógica do processo decisório (identificação, avaliação e escolha de alternativas);
- b) contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa;
- c) ser suportado por sistemas de informações que subsidiem as decisões que ocorrem em cada uma dessas fases.

Conforme Pereira (1999), o processo de gestão realiza-se por meio dos seguintes passos: planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle, como pode ser visualizado no Quadro 1.

Planejamento estratégico	Oportunidades Ameaças Pontos fortes Pontos fracos Produtos dessa fase; diretrizes estratégicas, políticas e os macro-objetivos organizacionais
Planejamento Operacional	Pré-planejamento: onde se estabelecem planos, a partir de alternativas operacionais. Planejamento operacional de longo prazo: detalhamento da alternativa escolhida, em termos de volumes, prazos, preços, recursos consumidos e produtos gerados, em termos de impactos patrimoniais, de resultados e financeiros. Programa (ajuste no plano): adequação do plano operacional às mudanças que podem ter ocorrido entre o momento do planejamento inicial e o da execução do plano, no período.
Execução	Fase em que o plano é implementado. Os recursos são consumidos e os produtos gerados.
Controle	Fase em que os desvios do plano são identificados e as ações corretivas são empreendidas.

Quadro 1 - Fases do processo de gestão no modelo de gestão econômica

Fonte: Oliveira (1999, p.149).

Pode-se visualizar que, para cada fase do processo de gestão, há uma tomada de decisão diferente, tanto em relação às suas características quanto em à relação a sua amplitude. Começando pelas decisões estratégicas relativas à formulação de objetivos, quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos, passando pelas decisões operacionais sobre operacionalizar as diretrizes

estratégicas da organização, até as decisões de controle, que têm a finalidade de garantir que os desvios sejam corrigidos e os planos alcançados.

Enquanto no planejamento estratégico a preocupação está voltada para a continuidade e cumprimento da missão da empresa, o planejamento operacional busca a otimização de seus resultados no curto, médio e longo prazos.

Portanto, o processo de gestão é, na verdade, um processo contínuo de tomada de decisões em todas as suas fases. Tem por objetivo assegurar a eficácia empresarial, por meio do cumprimento do planejamento estratégico, o qual define diretrizes norteadoras das ações futuras da empresa. A implantação das diretrizes estratégicas, por sua vez, envolve a definição de planos operacionais que direcionem as ações dos gestores para um resultado ótimo.

2.1.3.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico, segundo Mintzberg e Quinn (2001, p.20), constitui-se em “um plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”.

Planejamento estratégico, de acordo com Oliveira (2002, p.47), “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Essa fase do processo de gestão tem como principal intuito assegurar o cumprimento da missão e a continuidade da empresa. Segundo Oliveira e Oliveira (1995), é nessa etapa que são identificadas as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e os pontos fracos da empresa.

De acordo com Oliveira (2002, p.64), as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos são definidos dessa forma

- a) Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura;
- b) Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil;

- c) Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.
- d) Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

Oliveira (1999) destaca que pode-se entender a empresa como uma organização que lida com dois conjuntos de variáveis: as variáveis controláveis e as variáveis incontroláveis. Muitos elementos, tais como preço de insumos, estão completamente fora do controle da empresa. Por outro lado, alguns elementos, como a política de eficiência da empresa, apresentam maior controlabilidade.

Nesta perspectiva, Oliveira e Oliveira (1995) lembram que as oportunidades e ameaças correspondem às variáveis externas (incontroláveis), as quais exercem influência sobre a empresa. Os pontos fortes e fracos correspondem a características internas (controláveis) da empresa, tendo em vista as oportunidades e as ameaças identificadas.

A identificação das oportunidades e ameaças se dará em função do comportamento previsto de variáveis incontroláveis de ordem econômica, política, social, tecnológica, demográfica, psíquica, ideológica e cultural. Também depende da maneira como elas irão interagir, por exemplo, no caso de:

- a) mudanças no comportamento do consumidor;
- b) escassez ou abundância nas fontes de abastecimento;
- c) mudanças no nível de atividade econômica;
- d) possíveis alterações nos movimentos políticos;
- e) desenvolvimento tecnológico;
- f) movimentos sindicais e ecológicos;
- g) restrições ou facilidades quanto ao comércio com outros países.

Estas alterações permitirão a empresa definir produtos que irá ofertar, mercados dos quais participará, canais de distribuição, produção, estrutura organizacional e objetivos econômicos e financeiros.

Deve-se destacar que, diante do atual cenário de contínuas mudanças ambientais, toda empresa deve estar voltada para as possíveis ameaças do ambiente que eventualmente podem surgir, como por exemplo, a saturação do mercado ou obsolescência do produto. Dessa forma, a empresa deve atuar

continuamente na identificação das ameaças e oportunidades externas, realizando revisões periódicas de suas estratégias.

2.1.3.2 Planejamento operacional

Mosimann e Fisch (1999, p.49) explicam que “o planejamento operacional consiste na identificação de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para um determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas”.

Endógena ao modelo de gestão econômica, esta etapa deve acontecer com a participação dos responsáveis pelas diversas áreas funcionais da organização, para que reflita as condições operacionais adequadas e exista o compromisso com seu cumprimento.

Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p.132) mencionam que o planejamento operacional é elaborado “com base nas diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico”. Observa-se que tais diretrizes estratégicas são voltadas para a garantia da continuidade da empresa e para o cumprimento de sua missão, e sendo sua natureza predominantemente qualitativa, há necessidade de uma etapa subsequente para a necessária viabilização, sendo o planejamento operacional responsável por esta etapa.

Nesse sentido, Nakagawa (1993, p.52) explica que o planejamento operacional é “que define os planos, políticas e objetos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional na busca de um equilíbrio estacionário das interações dinâmicas que ocorrem em nível de seus subsistemas internos”.

É importante ressaltar que o planejamento operacional, bem como as demais fases do processo de gestão, deve ser suportado por um adequado sistema de informações, de forma que este deva permitir simulações de planos alternativos em termos físicos e monetários.

Para Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p.132), o processo de planejamento operacional compreende as seguintes etapas:

- a) estabelecimento dos objetivos operacionais;
- b) definição dos meios e recursos;
- c) identificação das alternativas de ação;
- d) simulação das alternativas identificadas;
- e) escolha das alternativas e incorporação ao plano;
- f) estruturação e quantificação do plano; e
- g) aprovação e divulgação do plano.

Assim, o planejamento operacional é a fase do processo de gestão que busca operacionalizar as diretrizes estratégicas da empresa, objetivando definir o plano que otimize seus resultados no curto, médio e longo prazos, baseando-se no modelo de gestão, na sua missão e conseqüentemente nas suas crenças e valores.

2.1.3.3 Programação

De acordo com Oliveira (1999), a programação é entendida como a fase em que a empresa faz o plano operacional para o momento atual, ou seja, é um planejamento de curto prazo. Corresponde ao ajustamento do plano operacional às condições vigentes.

Dessa forma, a programação é o ajuste do plano operacional anteriormente acordado, em função do conhecimento de informações mais precisas sobre os eventos que ocorrerão no curto prazo. O intuito é justamente viabilizar o atingimento dos objetivos planejados, levando em conta a conjuntura do momento em que se fazem essas adequações.

O sistema de informação nessa fase se mostra de fundamental importância, pois são feitas novas simulações antes que a escolha de alguma alternativa seja feita, com base no resultado econômico gerado pelas diversas opções. Assim, o resultado da programação é o plano orçamentário, o qual conduzirá a empresa à eficácia, se mantidas inalteradas as variáveis externas.

2.1.3.4 Execução

Mosimann e Fisch (1999) explicam que a execução é a fase do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem, sendo que essas ações devem estar em conformidade com o que foi planejado.

Para Catelli et al. (1999), é na fase de execução que as ações são implementadas e que surgem as transações realizadas, tendo como principal objetivo o cumprimento das metas estabelecidas no planejamento operacional de forma a otimizar os resultados.

Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p.138) ainda destacam que, a fase de execução, no processo de gestão, “corresponde à fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados”.

Nesse sentido, Guerreiro (1996, p.102) afirma que esse processo contempla os seguintes propósitos: “identificação das alternativas de execução para o cumprimento das metas; escolha das melhores alternativas; e implementação das ações”.

A execução das atividades planejadas se reveste de significativa importância, pois é pelas decisões sobre as melhores alternativas que, nesta fase, o resultado econômico está sendo gerado.

Portanto, é na fase de execução que as ações se efetivam na prática. Tudo o que foi definido na programação se transforma em ações administrativas, na efetivação das transações planejadas. Mesmo na fase de execução a tomada de decisões continua existindo, pois, muitas vezes, o que está na programação pode ter inúmeras formas de ser levado à prática.

2.1.3.5 Controle

A fase de controle, segundo Guerreiro (1996), diz respeito à implementação de ações corretivas diante de possíveis diferenças entre os resultados realizados e planejados, procurando-se identificar os desvios e suas respectivas causas.

Assim, o processo visa assegurar que os resultados planejados sejam efetivamente realizados, ou seja, os resultados decorrentes da execução devem ser avaliados em relação aos planejados e os desvios devem ser apurados e corrigidos.

O controle pode ser definido, conforme Oliveira (2002, p.267), como:

uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou

interferir em função do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Dessa forma, o controle está diretamente relacionado à função de planejamento, já que seu objetivo é assegurar que as atividades da empresa sejam desempenhadas de acordo com o plano estabelecido. Na prática, o controle é um sistema que possibilita a comparação entre os objetivos planejados e os respectivos desempenhos observados.

Bognar (1991), afirma, ainda, que os controles devem ser baseados em planos, sendo que quanto mais claros, completos e integrados forem, mais eficazes serão os controles.

Nesse sentido, é importante destacar, conforme Oliveira (1999), que o *feedback* da informação é parte integrante do processo de controle orçamentário, direcionado para detectar as possíveis variações operacionais em uma base diária. Dessa forma, pretende-se identificar quanto antes os possíveis desvios no plano orçamentário, ao passo que seja possível implementar ações corretivas.

Para que seja possível identificar essas necessidades corretivas, em tempo apropriado, Figueiredo e Caggiano (1997) apontam a necessidade de um eficiente sistema de informação. Vale destacar que o sistema de informação não se apresenta apenas como um fator de grande relevância para o bom desempenho da função de controle, mas para todas as etapas do processo de gestão. Na próxima seção faz-se uma incursão nos sistemas de informação de suporte à gestão econômica, procurando-se destacar a sua importância em todas as fases do processo de gestão

2.1.4 Sistemas de informação para a gestão econômica

Ao longo do processo de gestão, independentemente do nível em que cada fase ocorre, há necessidade de se fazer o levantamento e a análise de uma série de alternativas que se põem diante do gestor. Se a análise das alternativas é um ponto chave no processo decisório, é importante que o gestor esteja cercado de informações para que essa análise seja a mais completa possível.

Como afirmam Catelli e Guerreiro (1993), para que existam decisões eficazes é necessário um amplo conhecimento da realidade propiciado pela informação e

sobretudo uma correta motivação dos gestores para a tomada das decisões adequadas.

Dessa forma, os sistemas de informação são os que suprem os gestores de informações operacionais e econômico-financeiras, requeridas pelos modelos de decisão adotados, na tomada de decisão.

De acordo com Bio (1996), a essência do planejamento e do controle é a tomada de decisões, as quais dependem de informações oportunas, de conteúdo adequado e confiável. Portanto, há uma certa relação entre o processo decisório e o desenvolvimento de um sistema de informação, que precisa estar sintonizado com as necessidades de informações dos gestores.

A organização necessita de um sistema capaz de, a partir dos dados que manipula, obter informações tão rápido quanto possível, de modo a auxiliar os gestores a tomarem as melhores decisões.

Nesse sentido é importante ressaltar, de acordo com Oliveira (2001), que a informação é um recurso vital para a empresa e integra, quando devidamente estruturada, os diversos subsistemas e, portanto, as funções das várias unidades organizacionais da empresa.

Como o modelo de gestão econômica pressupõe tanto a busca da eficiência quanto da eficácia, há dentro do sistema de informações para a gestão econômica a adoção de preços de transferência, métodos de custeio variável e de um sistema de padrões.

Assim, Guerreiro (1989, p.275) define o sistema de informação para a gestão econômica como:

o conjunto de subsistemas de pré-orçamentação, orçamentos, custos e contabilidade, que reflete as decisões tomadas por ocasião do planejamento em termos monetários e, posteriormente confronta os resultados reais com os planejados, possibilitando então as ações de controle.

A integração dos sistemas de informações ao processo de gestão determina a eficácia dos mecanismos de autocontrole e *feedback* apoiando as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão e fazendo com que a empresa mantenha-se no rumo dos resultados desejados, como pode ser observado na Figura 2.

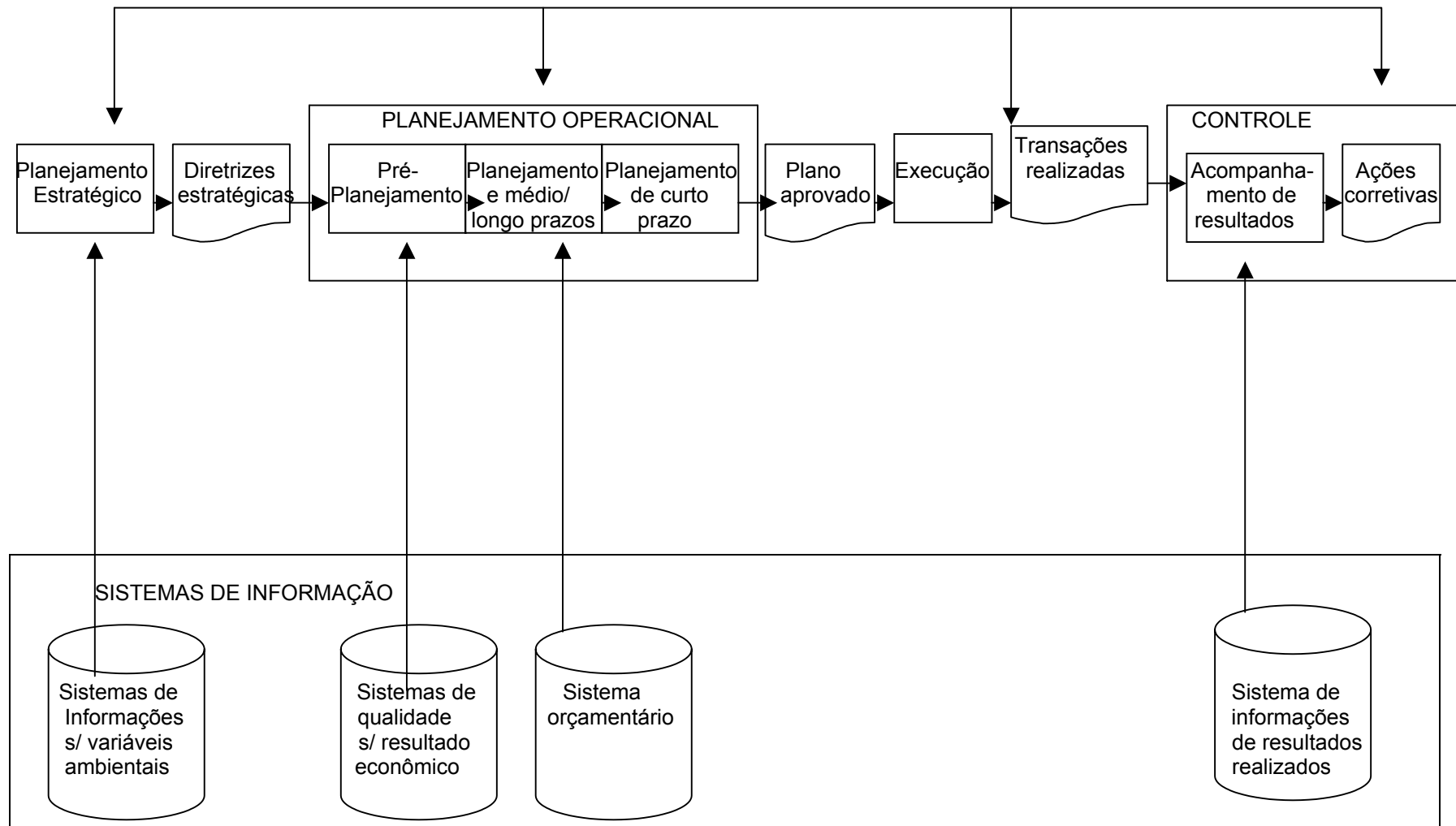


Figura 2 - Visão geral do processo de gestão integrado com o sistema de informação

Fonte: Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p.129).

Observa-se que o processo de gestão, de modo geral, é composto pelas fases de planejamento, execução e controle, sendo que a fase de planejamento é dividida em planejamento estratégico, operacional e ajustes nos planos (programação). Na fase de execução, tem-se um sistema de custeio que mensura as transações a valores reais e a valores-padrão, implementando a preocupação com a eficiência, além de possibilitar as medidas corretivas na fase de controle.

Dessa forma, para cada fase do processo de gestão necessita-se de um subsistema de informação que atenda as características específicas da tomada de decisão. Cada um desses subsistemas, aqui simplesmente denominado sistema, é caracterizado nos tópicos que seguem.

2.1.4.1 Sistema de informações sobre o ambiente externo e interno

Bio (1996) explica que a empresa recebe informações sobre a economia, concorrência, leis e regulamentos das mais variadas formas. Assim, precisa consolidar essas informações externas e suas informações internas para que se possa planejar suas operações.

Para Catelli et al. (1999, p.287), as características desse subsistema compreendem:

a utilização de banco de dados, onde são armazenadas as informações de diversas naturezas sobre o ambiente externo, que por sua própria natureza é altamente flexível e, portanto, pouco estruturado quanto às fontes (revistas especializadas, jornais, vídeos, pesquisa de mercado etc.) de obtenção.

O conjunto das informações internas e externas à empresa forma seu sistema de informações global. Desse total, os gestores deverão saber extrair as informações que realmente a empresa precisa nas diversas etapas do processo de gestão.

Pereira (1999) explica que esse subsistema tem como objetivo auxiliar os gestores durante a fase de planejamento estratégico por meio do fornecimento de informações sobre os ambientes externo e interno da empresa.

A análise do ambiente externo, conforme Oliveira (2002), tem o objetivo de verificar a relação existente entre a empresa e seu ambiente externo em termos de

oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição no mercado e qual sua posição desejada no futuro.

No que diz respeito à análise do ambiente interno, Oliveira (2002) afirma que essa análise deve apontar os pontos fortes e fracos da empresa, baseando-se na sua posição atual no mercado. Assim, a análise interna tem a finalidade de evidenciar as deficiências e qualidades da empresa analisada.

Portanto, os gestores devem se basear nesse subsistema de informação para possuir um adequado equilíbrio de conhecimento entre os fatores internos e externos. Deve preocupar-se não apenas com os fatores que ele pode controlar, como também com os que não são controláveis ou externos à empresa.

2.1.4.2 Sistema de informações operacionais

A função do sistema de informações operacionais, segundo Pereira (1999), é de processar as transações planejadas e realizadas no processo físico-operacional e viabilizar o controle físico do patrimônio da empresa. Da mesma forma, Bio (1996) afirma que esse subsistema constitui-se de redes de procedimentos rotineiros que servem para o processamento de transações periódicas.

Assim, o papel desse subsistema consiste no processamento dos dados que se originam internamente e que, portanto, são programáveis pela empresa, auxiliando eficientemente na sua tomada de decisões, assim como os demais subsistemas de informação.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999), o sistema de informações operacionais pode ser subdividido em duas categorias:

- a) sistemas que processam transações individualizadas: referem-se às compras, faturamento, contas a pagar, contas a receber, entre outros. Trata-se, portanto, de fatores que envolvem decisões menos complexas, onde a ênfase está centrada na eficiência e na produtividade;
- b) sistemas que processam transações agregadas: referem-se ao planejamento e controle da produção, custos, contabilidade, entre outros. Envolvem, portanto, decisões operacionais mais complexas que tem grande impacto na eficácia da empresa.

Portanto, o sistema de informações operacionais pode contribuir para um impacto significativo nos resultados da empresa, tais como redução de custos de produção, redução de estoque, otimização do uso de equipamentos.

É importante destacar ainda que as transações processadas por esse sistema serão devidamente utilizadas pelo sistema de informações econômico-financeiras, para o planejamento, a mensuração e o controle de resultados.

2.1.4.3 Sistema de informações econômico-financeiras

Ao contrário do sistema de informações operacionais, que é orientado para o processo de transações rotineiras, o sistema de informações econômico-financeiras visa auxiliar, segundo Bio (1996), os processos de tomada de decisão, dando suporte as avaliações e julgamento dos gestores.

Assim, o papel desse subsistema é processar dados que viabilizam o processo decisório e que, portanto, não são programáveis. De acordo com Nakagawa (1993), são exemplos: previsão de vendas, análise de custo, elaboração de orçamento, entre outros.

Pereira (1999) aduz que o sistema de informações econômico-financeiras estrutura-se nos seguintes módulos integrados entre si e ao processo de gestão da empresa:

- a) módulo de simulações – objetiva dar suporte aos gestores durante a fase de pré-planejamento, por meio do fornecimento de informações sobre os resultados de simulações, visando a identificação de alternativas que resultem na otimização dos resultados;
- b) módulo de planejamento – tem a finalidade de subsidiar os gestores durante a fase de planejamento operacional de curto, médio e longo prazos, buscando gerar informações detalhadas a respeito dos resultados dos eventos planejados; e
- c) módulo do realizado – visa apoiar os gestores durante a fase de controle, concebendo informações detalhadas sobre os resultados dos eventos realizados, em comparação aos dos eventos planejados.

Pode-se afirmar, portanto, que o sistema de informações econômico-financeiras tem o papel de auxiliar os gestores através do fornecimento de

informações sobre os resultados das alternativas simuladas, planejadas, programadas e realizadas, abrangendo todas as fases do processo de gestão.

2.1.5 Modelos intrínsecos ao sistema de informações para a gestão econômica

Os sistemas de informações para a gestão econômica sustentam-se numa mesma base conceitual, que é constituída pelos modelos de decisão, mensuração e informação. Cada um desses modelos é contemplado na sequência.

2.1.5.1 Modelo de decisão

Mosimann e Fisch (1999) explicitam que o modelo de decisão é utilizado pela gestão para avaliar as conseqüências resultantes das alternativas disponíveis, de modo a possibilitar a escolha de uma melhor alternativa de ação para a empresa.

Assim, no âmbito de uma empresa, as decisões são tomadas como forma de solucionar problemas ou aproveitar oportunidades. Nesse sentido, os modelos de decisão permitem que as conseqüências das várias alternativas sejam avaliadas antes de tomar a decisão, possibilitando a escolha que apresente os melhores resultados.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997), para se propor um modelo de decisão é preciso levar em conta, primeiramente, a racionalidade do tomador de decisão, ou seja, seu esforço para maximizar a satisfação. Nesse sentido, a escolha da decisão será baseada na ação que produzir o resultado mais satisfatório para a empresa.

É válido ressaltar que o processo de tomada de decisão deve ser subsidiado por informações adequadas, as quais devem ser geradas sob medida para os gestores, de modo a atender os diversos momentos do processo de gestão.

Além disso, o modelo de decisão deve estar em perfeita consonância com a missão, crenças e valores e com o modelo de gestão. Figueiredo e Caggiano (1997 p.33) destacam que “o escopo do modelo de decisão é a busca da eficiência, e tem como objetivo a otimização da decisão”.

Assim, nas diversas fases do processo decisório, o modelo de decisão é utilizado pelo gestor na identificação e obtenção das informações relevantes para a formulação das diversas alternativas de ação e na análise e avaliação destas, fundamentando a escolha da melhor alternativa.

2.1.5.2 Modelo de mensuração

O modelo de mensuração, segundo Mosimann e Fisch (1999), pode ser caracterizado como uma ferramenta utilizada pelo sistema de informação na determinação de como os dados serão medidos de forma a gerar informações necessárias.

Este modelo utiliza-se de conceitos que permitem medir corretamente o resultado econômico da empresa. Dentre os diversos conceitos de mensuração utilizados pelo sistema GECON, Guerreiro (1996) destaca, entre outros:

- a) competência de períodos;
- b) preços de transferências departamentais;
- c) método de custeio variável;
- d) margem de contribuição;
- e) resultados dos produtos e resultados dos centros de resultados;
- f) custos correntes de reposição;
- g) valores à vista;
- h) valor do dinheiro no tempo;
- i) custos e receitas controláveis;
- j) sistemas de padrão e análise de variações orçamentárias;
- k) variação da inflação; e
- l) variação de eficiência.

Infere-se do exposto que existem muitas variáveis que podem ser consideradas na determinação do modelo de mensuração. Esses conceitos mostram-se importantes, à medida que são a base para uma correta mensuração dos resultados.

Figueiredo e Caggiano (1997) lembram que a realização da mensuração de um objeto depende do modelo de decisão proposto pela empresa. Assim, como

afirma Beuren (1994, p.51), “os tomadores de decisões requerem mensurações contábeis adequadas aos seus modelos decisórios”.

Ressalta-se que a precisão de um sistema de mensuração depende da estabilidade da medida de mensuração, devendo levar em consideração a possibilidade de transformação caso haja unidades de medição diferentes em objetos e eventos que se deseja comparar.

2.1.5.3 Modelo de informação

De acordo com Guerreiro (1996, p.108), o modelo de informação representa um “elemento indutor e facilitador das ações dos gestores para a otimização do resultado”. Para Mosimann e Fisch (1999), esse modelo visa assegurar a qualidade das decisões, por meio da captura de dados, seu processamento e a maneira com que a informação gerada no processamento chegará aos usuários em tempo adequado e de maneira eficaz.

Dessa forma, o modelo de informação abrange os requisitos necessários para que as informações geradas no processamento de dados possam assegurar a qualidade na tomada de decisões.

Para Almeida (1999), é necessário que o modelo de informação reflita as características individuais de cada empresa, as quais resultam de suas relações internas e de suas relações com o meio ambiente.

Assim, ao se projetar um sistema de informação, com vistas em apoiar todas as fases do processo de gestão, é preciso que se compreenda as necessidades de informação, que por sua vez exigem o entendimento dos processos decisórios praticados na empresa.

Desde o período que antecede a elaboração até o acompanhamento do orçamento na fase de controle, os modelos de informação, mensuração e decisão são requisitos fundamentais para o desenvolvimento de um modelo adequado de orçamentação.

Dessa forma, os sistemas de informações possuem modelos de decisão, mensuração e informação, os quais devem estar em consonância com o sistema de gestão, visando o suporte do processo de planejamento e controle da empresa.

2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Até certo ponto, todas as empresas planejam e controlam suas atividades. Porém, para Sanvicente e Santos (1983), com um orçamento, essas tarefas são formalizadas e sistematizadas. Na verdade, a formalização e a sistematização do planejamento e do controle administrativo, através de orçamentos, criam condições para que a empresa progrida no sentido da otimização da sua ação administrativa.

Nesse sentido Wesch (1996) afirma que o papel do orçamento é tornar a tarefa de administrar mais sistemática, eficaz e compensadora para a empresa, podendo, assim, ser aplicado para aumentar a flexibilidade do processo de administração.

A noção fundamental é que os orçamentos e relatórios de controle orçamentário devem ser entendidos como a manifestação formal do planejamento e do controle das atividades da empresa como um todo.

2.2.1 Orçamento e planejamento

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997), o planejamento envolve a determinação dos objetivos da corporação e a determinação de um plano apropriado para alcançar esses objetivos. Já o orçamento representa, em termos financeiros e à luz das condições correntes, a expressão desses planos.

Dessa forma, o planejamento representa o direcionamento para a elaboração do orçamento, além de definir as ações que devem ser realizadas no momento presente, buscando-se atingir os objetivos propostos. Portanto, o orçamento pode ser visto como um primeiro passo para a operacionalização do planejamento.

Segundo Padoveze (1997), o objetivo do plano orçamentário não é somente prever o que vai acontecer e o seu posterior controle, mas é fundamental para o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de maneira tal que todos trabalhem harmonicamente em busca dos planos de lucros de cada unidade da empresa.

A elaboração de um plano orçamentário é, na maioria das vezes, segundo Welsch (1996, p.62), um processo de “construção, reavaliação, demolição e reconstrução” que se realiza até obter o melhor plano possível. O desenvolvimento

de certos aspectos do plano orçamentário pode sugerir a eliminação de alternativas previamente selecionadas e a reavaliação de outros rumos.

Diversos são os tipos de planejamento para a conseqüente constituição do orçamento nas empresas. Esse conjunto ou alguns deles devem ser considerados, dependendo do objetivo da orçamentação como instrumento de administração.

2.2.1.1 Tipos de planejamento

Embora possam ser encontrados diferentes tipos de planejamento na literatura, para os propósitos deste trabalho serão abordados apenas duas classificações da função de planejamento. A primeira proposta por Ansoff (1977), que diferencia níveis de planejamento de acordo com o seu significado, apresentando três níveis de planejamento:

- a) planejamento estratégico, em que as tomadas de decisões dizem respeito principalmente às questões externas à empresa, mais freqüentemente ligadas aos tipos de bens e serviços oferecidos, bem como os mercados atendidos;
- b) planejamento administrativo, o qual refere-se à melhor estruturação possível dos recursos (humanos, físicos e financeiros) de forma a tornar a empresa mais eficiente e eficaz; e
- c) planejamento operacional, o qual refere-se às atividades previstas buscando a utilização dos recursos da empresa da maneira mais eficiente possível em dado período.

Outra forma mais comum de classificar diferentes tipos de planejamento, de acordo com Sanvicente e Santos (1983), baseia-se na distinção entre período e projeto. No caso do planejamento de período, a intenção é usar a segmentação essencial à elaboração de planos e orçamentos de curto e longo prazo. O planejamento de período obedece ao esquema convencional, e corresponde à freqüência ou periodicidade com que usualmente a empresa divulga seus dados financeiros e contábeis, permitindo, de modo convencional, abranger todas as atividades da organização dentro de um mesmo esquema.

Por sua vez, o planejamento de projeto leva em conta todo o esquema de planejamento e elaboração de estimativas, ou seja, o planejamento de projeto é feito

não em função de períodos de tempo (semanas, meses, anos), mas considerando as etapas necessárias até a conclusão do empreendimento em bases satisfatórias.

A atividade de planejamento é dinâmica em função de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de reflexão sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam atingidos.

Portanto, o tipo de planejamento deve ser adequado a cada tipo de atividade ou objetivo a ser atingido pela empresa, pois cada processo de planejamento compreende um modo de pensar, sendo que um modo de pensar envolve indagações, as indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, para quem, por que, por quem e onde.

2.2.1.2 Objetivos empresariais

Como visto, o objetivo do planejamento é produzir um estado futuro desejável e traçar os caminhos para atingi-lo. Sanvicente e Santos (1983, p.16) afirmam que:

planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidade em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

Os objetivos empresariais podem ser conceituados como o estado, situação ou condição futura em que a organização pretende estar. Vatter (1974, p.19) afirma que:

os objetivos de uma empresa são mais específicos do que a simples expectativa de obter lucros, indicam sua área de operações, especificam sua dimensão e finalidade, definindo suas funções econômicas – os serviços ou produtos nos quais a empresa pretende especializar-se.

Para Vatter (1974), os objetivos lidam com acontecimentos de longo prazo. Portanto, deve-se estabelecer o que fazer em determinado ano com cuidadosa observância do que se espera fazer posteriormente. Uma empresa apenas pode manter a continuidade de suas operações se seguir seus objetivos de longo prazo.

O planejamento, segundo Sanvicente e Santos (1983), além de apoiar-se nas limitações e oportunidades proporcionadas pelos recursos da empresa e pelo

ambiente externo, baseia-se em padrões de desempenho ou em objetivos. Esses objetivos, sejam de que natureza forem, devem cumprir duas características básicas para poderem ser usados na direção das atividades de uma empresa, através de sua tradução em planos e orçamentos:

- a) devem ser datados, ou seja, deve-se delimitar o período durante o qual será empregado qualquer tipo de esforço para atingi-los;
- b) é necessário haver a possibilidade de quantificar os objetivos e o que eles expressam.

Dessa forma, Sanvicente e Santos (1983) explicam que os objetivos, como reflexo dos níveis de desempenho desejados pela administração e pelos proprietários de uma empresa, estão sujeitos a alterações. A modificação de objetivos pode ser provocada ou exigida por mudanças na filosofia básica da empresa, da qual resultam os objetivos, ou também podem sofrer alteração por serem fixados em condições de incerteza ou de desconhecimento parcial do futuro.

Assim, a filosofia básica da empresa pode não ser alterada, mas é possível que a mudança, provocada por novos acontecimentos internos ou externos, exija a criação de novos orçamentos, passando por um período de replanejamento, com conseqüente redirecionamento dos recursos.

2.2.1.3 Necessidades de informação

Sanvicente e Santos (1983) ressaltam que a fixação de objetivos é um passo inicial de fundamental importância a todo processo, constituindo uma espécie de exame prévio de viabilidade, em que a empresa, através de sua administração, verifica e procura identificar a existência de oportunidades e restrições no âmbito interno e externo da organização.

Uma avaliação do ambiente interno e externo da empresa proporciona uma fixação de objetivos mais específicos, sendo a coleta de informações indispensável para essa avaliação adequada. Assim, essas informações proporcionam, além de uma elaboração mais realista de planos, maior rapidez na ação de medidas corretivas.

Conforme Oliveira (2001), a informação tem o papel fundamental de facilitar o desempenho das funções que cabem à administração: planejar, organizar, dirigir e

controlar operações. Corresponde à matéria-prima para o processo administrativo da tomada de decisão. A tomada de decisão refere-se à conversão das informações em ação. Portanto, decisão é uma ação tomada com base na análise de informações.

Os fatores conjunturais no processo de planejamento apresentam significativa importância, pois as informações a esse respeito fornecem aos gestores relevantes informações sobre os níveis potenciais de mercado, sobre novas linhas de produtos, linhas de produtos existentes, novos processos e tecnologias disponíveis, ações de concorrentes, ações e políticas governamentais que possam influenciar o negócio. Isso possibilita uma análise da empresa em relação ao ambiente em que está inserida, permitindo as melhores tomadas de decisões na busca de seus objetivos.

Figueiredo e Caggiano (1997) destacam que algumas empresas adaptam seu plano orçamentário às mudanças do cenário ambiental fazendo um orçamento provisório, que é revisado e/ou ajustado a cada trimestre, embora apresente duração de um ano.

Com a adaptação do plano orçamentário os resultados da empresa podem ser melhorados, haja vista que busca apresentar informações adequadas sobre seu ambiente, possibilitando o aproveitamento de uma oportunidade ou de um período de condições ambientais favoráveis.

Assim, a informação constitui-se em um elemento integrador, que permite a combinação dos recursos organizacionais num plano coerentemente direcionado para a realização dos objetivos organizacionais.

2.2.2 Orçamento e controle

Somente o planejamento não assegura a realização dos planos, é necessário também, que exista um controle. O controle é definido por Oliveira (2002, p.267), como:

uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Desse modo, o processo de controle orçamentário exige que sejam estabelecidos padrões de desempenho, que atuarão como guias para a realização bem-sucedida do planejamento orçamentário.

O plano orçamentário predetermina as unidades que serão responsáveis por certos resultados dentro do período pré-planejado. Não surtirá efeito apenas planejar e, através do orçamento, atribuir responsabilidade pela execução, sem verificar se as responsabilidades estão sendo cumpridas satisfatoriamente.

Por meio desse acompanhamento das atividades efetivamente realizadas e da identificação de desvios expressivos em relação aos planos elaborados e dos objetivos neles subentendidos os gestores podem estabelecer ações corretivas. O controle oferece, segundo Sanvicente e Santos (1983), as seguintes vantagens relevantes:

- a) permite indicar necessidades de medidas corretivas, quando o desempenho efetivo não é considerado satisfatório e o processo de execução pode ser redirecionado para melhor atender aos objetivos da empresa;
- b) proporciona informações para a avaliação do desempenho de funcionários com responsabilidades administrativas e de operários produtivos;
- c) aponta oportunidades de aproveitamento de economias ou aumentos de eficiência transferíveis a outras partes da empresa, em caso de desempenho mais do que satisfatório.

É importante ressaltar que a condição inflacionária é uma das variáveis externas, mas que pode trazer limitações ao plano orçamentário e ao sistema de controle.

2.2.3 Vantagens e limitações do orçamento

A utilização de um sistema orçamentário, entendido como um plano que compreende todo o conjunto das operações anuais de uma empresa, através da formalização do desempenho dessas importantes funções administrativas gerais, apresenta inúmeras vantagens, que decorrem diretamente dessa formalização. As principais vantagens da utilização de um sistema orçamentário, apontadas por Welsch (1996, p.63), são:

- a) desenvolvimento da sofisticação da administração em seu uso;
- b) elaboração de um plano (orçamento) realista de vendas;
- c) estabelecimento de padrões e objetivos realistas;
- d) comunicação adequada de atitudes, políticas e diretrizes pelos níveis administrativos superiores;
- e) obtenção de flexibilidade administrativa no uso do sistema; e
- f) atualização do sistema de acordo com o dinamismo do meio em que a administração atua.

Como vantagens mais específicas da utilização de um sistema orçamentário, conforme Welsch (1996), podem ser listadas as que seguem:

- a) obriga a análise prévia das políticas básicas;
- b) exige uma estrutura administrativa adequada, isto é, um sistema definido de atribuição de responsabilidades à cada função da empresa;
- c) obriga todos os membros dos diversos níveis, a participar do processo de estabelecimento de objetivos e preparação de planos;
- d) obriga os chefes de departamento a fazer planos em harmonia com os planos de outros departamentos e de toda a empresa;
- e) exige da administração a quantificação do que é necessário para um desempenho satisfatório;
- f) exige dados contábeis históricos adequados e apropriados;
- g) obriga a administração a planejar a minimização do custo de mão-de-obra, matéria-prima, instalações e capital;
- h) sugere em todos os níveis administrativos o hábito de análise oportuna, cuidadosa e adequada dos fatores relevantes antes de serem tomadas decisões importantes;
- i) reduz custos ao aumentar a amplitude do controle, pois exige menor número de supervisores;
- j) liberta os executivos de muitos problemas internos rotineiros, graças à políticas predeterminadas e relações de autoridade bem definidas, dando-lhes mais tempo para planejar e usar sua criatividade;
- k) tende a eliminar a incerteza, especialmente existente nos grupos administrativos inferiores, em relação às políticas e aos objetivos básicos da empresa;
- l) destaca as áreas de eficiência e ineficiência;
- m) promove a compreensão mútua de problemas entre os membros da administração;

- n) força a administração a dedicar parte do seu tempo e atenção aos efeitos das tendências esperadas das condições econômicas gerais;
 - o) força uma auto-análise periódica da empresa;
 - p) ajuda o processo de obtenção de crédito bancário; e
- permite a verificação de progresso em relação aos objetivos da empresa.

Apesar das vantagens e contribuições que o uso de um sistema de planejamento e controle orçamentário pode proporcionar à uma organização, as seguintes limitações devem ser levadas em conta:

- a) os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de estimação e a própria incerteza inerente ao ramo de operações da empresa (SANVICENTE e SANTOS, 1983);
- b) um sistema de planejamento e controle orçamentário deve ser permanentemente adaptado às circunstâncias existentes, ou seja, um programa orçamentário não pode ser aplicado e aperfeiçoado em pouco tempo, as técnicas de planejamento e controle orçamentário devem ser continuamente adaptadas, não só para cada organização, mas também em função de novas circunstâncias surgidas dentro da mesma organização (WELSCH, 1996);
- c) o custo do sistema orçamentário deve ser considerado. É evidente que essa técnica não pode ser usada com a mesma intensidade e complexidade por empresas de todos os tamanhos, ou seja, nem todas as empresas possuem recursos necessários para contratar pessoal personalizado em supervisão de orçamentos e desviar tempo de pessoal de linha para planejar e elaborar orçamentos (SANVICENTE e SANTOS, 1983);
- d) a execução de um sistema orçamentário não é automática. Uma vez concluído, um plano só poderá tornar-se eficaz quando todos os executivos responsáveis o apoiarem e exercerem esforços continuados e agressivos no sentido de sua execução. Uma conscientização constante em relação ao orçamento é necessária em toda a empresa. Todos os níveis administrativos devem entender muito bem o programa, estar convencidos de sua relevância para as suas respectivas funções e participar de maneira significativa em sua execução (WELSCH, 1996);

- e) o plano orçamentário não deve tomar o lugar da administração, o plano orçamentário é um instrumento que pode ajudar o desempenho do processo de administração de várias maneiras significativas se usado inteligentemente (WELSCH, 1996).

Portanto, para a decisão de implementar um sistema orçamentário em uma empresa deve-se considerar que existem limitações, as quais devem ser observadas antes da implementação, no sentido de verificar se a empresa já está apta a desenvolver o sistema de orçamento pretendido sem despendar tempo, energia e recursos em vão.

O controle orçamentário deve ser um instrumento que permite à empresa perceber quão próximos estão seus resultados em relação ao que havia planejado. Para isso, é importante que os gestores tenham a visão proativa do que desejam para a empresa e aloquem os recursos, como tempo, equipamento, tecnologia, talentos externos, de forma adequada.

Assim, tanto a implementação de um sistema orçamentário quanto à utilização adequada requererem o aproveitamento das vantagens existentes, bem como a criação de uma educação orçamentária e a adequação desse sistema à estrutura organizacional da empresa para a superação das limitações.

2.2.4 Subsistemas orçamentários

O objetivo básico do subsistema de informações de orçamento, de acordo com Padoveze (1998, p.213), é:

cumprir o plano orçamentário, que decorre do plano operacional. Nesse sentido, o plano orçamentário é o resultante da etapa do processo de gestão denominada de planejamento operacional, que canaliza as diretrizes operacionais para a etapa de programação. O orçamento é uma parte da programação operacional, juntamente com outros segmentos da programação, como programa de produção, programa de investimentos etc.

Desse modo, esse subsistema tem a finalidade de subsidiar os gestores durante a fase de planejamento operacional de curto, médio e longo prazos, gerando informações detalhadas sobre os resultados econômicos planejados.

Segundo Padoveze (1998, p.213) é importante ressaltar que o processo de orçamento dentro de uma empresa não se limita às informações disponíveis no sistema. O processo orçamentário é extenso e demanda uma integração funcional e sinérgica muito grande, em todas as áreas da empresa, sendo apenas o resultante de um processo muito amplo e participativo, que inclui:

- a) análise do ambiente;
- b) leitura e construção de cenários;
- c) programação e atribuição de responsabilidades;
- d) definição de programas operacionais e conceitos de gestão;
- e) definição de objetivos gerais e departamentais para o próximo período;
- f) disseminação da informação contábil e o conceito de controle adotado;
- g) evidenciação do orçamento como instrumento de avaliação de desempenho, específico e setorial etc.

O subsistema orçamentário depende da interação com outros subsistemas, assim como outros subsistemas estão amarrados a esse subsistema. Nesse sentido, o processo orçamentário é uma ferramenta de planejamento que não deve transformar-se num fim em si mesma. O processo orçamentário deve ser um instrumento de comunicação e coordenação entre as áreas, possibilitando a ampla troca de idéias em busca da escolha do melhor plano.

Dessa forma, Padoveze (1998, p.213) ordena os principais objetivos do sistema orçamentário:

- a) executar o plano orçamentário da empresa;
- b) pré-orçar e orçar o que deve acontecer;
- c) administrar as responsabilidades e a integração das informações;
- d) programar, calcular e contabilizar todos os dados orçados;
- e) efetuar o controle orçamentário.

Assim, o objetivo do subsistema orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. O ponto básico e fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para as diversas áreas da empresa, de tal forma que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

A realimentação do sistema de planejamento corresponde a uma etapa importante, já que o entendimento das variações permite aprimorar o processo de planejamento da organização. Se por um lado existem vários tipos de planejamento, o controle orçamentário é um instrumento único, já que o controle acompanha a execução, para depois cotejá-la com o realizado.

2.2.4.1 Atributos e funções

Figueiredo e Caggiano (1997), destacam que o orçamento é uma ferramenta direcional da gestão empresarial e constitui-se de planos específicos em termos de datas e de unidades monetárias, buscando orientar a administração para atingir os objetivos empresariais.

O processo orçamentário, segundo Padoveze (1998, p.214), abrange as seguintes etapas: “a) estruturação das fases do processo orçamentário e elaboração do cronograma do processo, b) definição dos procedimentos, responsabilidades e tarefas a serem executadas durante o processo, c) incorporação da alta administração no programa orçamentário”.

Os atributos e funções do plano orçamentário relacionam-se ao conceito de controle orçamentário. Padoveze (1998) apresenta como funções as que seguem: a) análise das variações orçamentárias, entre o orçado e o realizado, b) verificação de responsabilidades, c) identificação dos ajustes necessários e relatório mensal de avaliação orçamentária.

Dentre os principais atributos do orçamento destacam-se: o maior envolvimento ou comprometimento dos funcionários com o adequado andamento das operações da empresa, além de fixar padrões de desempenho, medir resultados reais e orientar toda a administração para uma atuação satisfatória.

2.2.4.2 Principais peças orçamentárias

Padoveze (1998) entende que o orçamento de vendas é a peça básica de elaboração do orçamento, condicionando todo o processo. Nesta peça orçamentária são identificadas as seguintes variáveis: os produtos da empresa; os principais mercados para os produtos; os sistemas de financiamento das vendas para os diversos produtos e mercados; prazos para os sistemas de financiamento; estimativas de quantidades para os produtos, mercados e sistemas de financiamento; preços unitários de venda para os produtos, mercados e sistemas de financiamento; taxas de juros para os sistemas de financiamento; impostos incidentes sobre as vendas para os produtos e mercados.

O orçamento de produção, de acordo com Moreira (2002), visa informar às unidades organizacionais, relacionadas diretamente com o processo produtivo, as quantidades a serem produzidas para atender às necessidades de vendas e da política de estoques de produtos acabados, sendo a base para a elaboração dos orçamentos relacionados com o custo de produção.

Por sua vez, o orçamento de matéria-prima, segundo Moreira (2002) e Padoveze (1998), permite que a administração tenha condições de avaliar as necessidades físicas de cada tipo de matéria-prima requerida pelos diversos produtos de sua linha. Apresenta as seguintes variáveis: produtos e quantidades a serem produzidas; estrutura de cada produto; tipo e preço dos materiais; tempo de espera de compras e estocagem; materiais com demanda independente.

O orçamento de mão-de-obra direta, conforme Moreira (2002), visa determinar, por produtos, departamentos e períodos, a quantidade de horas de mão-de-obra direta e os custos das horas de mão-de-obra direta trabalhadas, aplicadas diretamente à produção, em função das quantidades dos produtos a serem produzidos.

Em relação ao orçamento de despesas gerais, Padoveze (1998) explica que trata-se da peça orçamentária que projeta os gastos gerais em despesas departamentais. Nesta mesma linha de raciocínio, diz que o orçamento de depreciação é a peça que orça as despesas de depreciação por setor, departamento ou divisão.

O orçamento de investimentos, de acordo com Moreira (2002), é o plano de investimentos, que tem por objetivo detalhar os investimentos planejados. Por sua vez, o orçamento do fluxo de caixa, consolida todas as movimentações de caixa, relacionadas aos diversos tipos de receitas e despesas.

Wesch (1996, p.254) explica que os orçamentos “devem preocupar-se com a defasagem entre as transações e os fluxos de caixa a elas relacionados, com necessidades de caixa e com excesso de fundos que envolvem um custo de oportunidade”.

A determinação dos possíveis fluxos de caixa permite uma avaliação da provável posição financeira no exercício orçamentário seguinte, possibilitando, assim, a identificação da necessidade de alguma forma de financiamento para cobrir déficits projetados ou de planejamento para transferir os fundos excedentes a alguma aplicação vantajosa.

Portanto, o planejamento e o controle são atividades administrativas particularmente favorecidas pelo uso de um sistema orçamentário. Um sistema orçamentário pressupõe a designação de níveis de autoridade e de responsabilidade pelas decisões, além de medidas necessárias para que sejam alcançados os objetivos da empresa.

O ideal é a elaboração de orçamentos para os diversos níveis e unidades da organização. Tais orçamentos devem indicar o que deve ser feito, como e quando, para que os objetivos da empresa sejam devidamente atingidos. Também devem indicar funções específicas que possam ser posteriormente responsabilizadas pelos desempenhos efetivos.

A utilização de modelos de gestão e de sistemas orçamentários, como os apresentados neste capítulo, permite as empresas chegar numa posição mais próxima à nova realidade do mercado e mais adaptadas às constantes mudanças do ambiente.

3 MODELO DE GESTÃO DO BANCO DO BRASIL S.A

Para chegar ao atual modelo de gestão, o Banco do Brasil, empresa com quase dois séculos de existência, passou por uma série de transformações. A maior parte delas relacionada com o estreito vínculo do Banco com o Governo Federal, desde os tempos do Império.

Neste capítulo apresenta-se o modelo de gestão do Banco do Brasil. Primeiramente faz-se um breve histórico do Banco do Brasil. Posteriormente, contempla-se o modelo organizacional do Banco. Em seguida destaca-se o processo de gestão econômica do Banco, composto pelas fases de planejamento, execução e controle. Posteriormente, apresenta-se o modelo de mensuração adotado pelo banco. Na sequência aborda-se os sistemas de informação do banco que dão apoio às fases do processo de gestão. Por fim, apresenta-se o orçamento da instituição.

3.1 BREVE HISTÓRICO DO BANCO DO BRASIL

Fundado pelo Príncipe D.João ao vir para o Rio de Janeiro, em 1808, iniciou suas atividades em dezembro de 1809, como o quarto banco emissor do mundo, antecedido apenas pelos Bancos da Suécia, França e Inglaterra. De acordo com o Banco do Brasil (2003a), seu primeiro problema de gestão ocorreu já em 1821, quando D. João VI, ao retornar para Portugal, levou consigo importante parcela dos recursos do Banco do Brasil.

O Banco sucumbiu algumas vezes, mas foi sempre reerguido dada sua importância para o desenvolvimento sócio-econômico do Brasil. No entanto, foi a partir de 1888, que passou a destacar-se como grande Banco agrícola, quando destinou as primeiras linhas de crédito utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento em lavouras de café, após a abolição da escravidão.

A denominação Banco do Brasil, tem origem no Decreto nº 1.455, de 30 de dezembro de 1905. O Banco da República do Brasil foi considerado liquidado e seus bens, direitos e ações incorporados e sub-rogados ao novo Banco, para integrar o capital inicial de 70.000 contos de réis.

Em 1937, com a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial - CREAL, o Banco instituiu o crédito rural especializado e lançou as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira.

Além de participar da Marcha para o Oeste, em 41, deflagrada pelo então Presidente Getúlio Vargas, quando foram incorporados milhares de hectares de terra ao processo produtivo o Banco deu, no mesmo ano, o primeiro passo rumo a sua internacionalização criando a Agência de Assuncion no Paraguay.

Antes de transferir sua sede para Brasília em 1960, o Banco teve participação importante de supridor de recursos para os pracinhas na Segunda Guerra e inaugurou em 1953, a CACEX Carteira de Comercio Exterior

Com a criação do Banco Central e o Conselho Monetário Nacional, em 1964, perdeu a condição de principal gestor do sistema financeiro. Porém, continuou a exercer algumas funções como a de Caixa do Tesouro e emissor de moeda escritural através da Conta Movimento, preservando a condição de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois, em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos e que o caracterizava como co-responsável pela emissão de moeda.

Com o fim da conta movimento, o Banco do Brasil teve que iniciar um processo de modernização administrativa, para ajustar a empresa à nova realidade de mercado e alcançar a necessária competitividade.

Somente a partir 1986 o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986 o Banco constitui a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro, concorrendo de forma aberta com a iniciativa privada.

Tendo que conviver com a dualidade de ser Banco de Governo e promover o desenvolvimento como missão institucional e competir no mercado em igualdade de condições com os demais, o Banco do Brasil enfrentou, na última década, seu mais grave período de turbulências.

Depois de assumir papel estratégico na implantação do Plano Real, em 1994, e de efetuar a substituição da antiga moeda pela nova em todo o Brasil, operação considerada a maior do gênero já realizada no mundo, o Banco expôs a grave situação em que se encontrava.

Em decorrência, em 1995 iniciou um processo de reestruturação, que obrigou a Instituição a rever toda sua estrutura e seu modelo de gestão. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, em 1996 apresentou um prejuízo de R\$ 7,6 bilhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa

Adotadas medidas rigorosas para conter despesas e ampliar receitas, o Banco implementou ajustes organizacionais em sua estrutura para adequar-se às disposições da Resolução CMN nº 2.554, de 29 de setembro de 1998, que trata de um sistema de controles internos. Criou a Diretoria de Controle, que coordena as Unidades de Função Contadoria, Controladoria e Controles Internos.

Em 21 de agosto de 2001, o Banco, dando continuidade ao processo de modernização iniciado em 1995, aprovou a nova configuração do Conglomerado. O objetivo era tornar mais ágil o processo decisório, proporcionando maior autonomia e segurança às decisões dos executivos da empresa e maior transparência ao sistema de responsabilidades institucionais do Banco perante órgãos e instituições reguladoras e fiscalizadoras, bem como ao mercado.

Com as mudanças, a Diretoria Executiva configura-se em dois níveis, sendo: o Conselho Diretor – composto pelo Presidente e Vice-Presidentes – e demais Diretores. Para a nova configuração foram criados 7 cargos de Vice-Presidentes e acionados 16 cargos de Diretores, dos 22 previstos pelo novo Estatuto.

O Conselho Diretor foca as questões estratégicas e o relacionamento institucional da organização, resguardadas as funções atribuídas ao Conselho de Administração.

Com o objetivo de dar maior agilidade e efetividade na implementação e execução das estratégias, os Diretores passaram a responder por funções diretivas na condução dos negócios e operações do Banco, descentralizadas do Conselho Diretor.

Foi aprimorada a dinâmica de gestão, mediante a adoção de nova configuração de comitês, subcomitês e comissões no nível do Conselho Diretor e de Diretores, permitindo a descentralização e agilização do processo decisório, mantendo-se as premissas de decisão colegiada, autonomia, e segurança nas decisões dos executivos da empresa.

Concluído o breve histórico do Banco, aborda-se na seqüência, o modelo organizacional adotado pelo Banco, adaptado ao longo dessa trajetória apresentada.

3.2 MODELO ORGANIZACIONAL DO BANCO DO BRASIL

O modelo organizacional implementado a partir de 1995 contemplava a estruturação do Banco em quatro entidades organizacionais, com papéis específicos, sendo: Diretoria, Unidades de Assessoramento, Unidades de Função e Unidades Estratégicas de Negócios.

Com a nova estrutura, o BB passa a se configurar em quatro pilares negociais: Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros. Esta estrutura organizacional deriva do novo modelo negocial com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de negociação.

Hoje, empresas do exterior competem no país, pelos nossos mercados, tornando a competição muito mais acirrada. Junto a isto, o Plano Real trouxe uma nova realidade de mercado, pois a estabilização da moeda, com conseqüente redução dos ganhos antiinflacionários, passou a exigir das instituições financeiras, especialmente dos bancos oficiais, além de maior agressividade, atuação mais eficaz na geração de resultados.

A adaptação do BB a esse novo ambiente é sua condição de sobrevivência. Em um mercado cada vez mais competitivo, a nítida visão de suas estratégias e a identificação de seus principais focos negociais são informações essenciais.

Visando garantir a otimização do resultado do conglomerado, bem como o alinhamento das ações das áreas aos objetivos da empresa, o Banco optou, a partir de 1995, por um processo de gestão que visa a identificação de responsabilidades e a cobrança por resultado.

Esse processo exige que as alternativas sejam planejadas com antecedência e que o plano estabelecido seja executado. Requer que eventuais desvios sejam identificados, analisados e que ações corretivas sejam tomadas tempestivamente, corrigindo os planos ou as ações. Ao se definir um plano, mostrando a todos onde se quer chegar, e permitir seu efetivo acompanhamento, o processo se torna mais ágil e possibilita ações pró-ativas.

Para que esse processo funcione, deve guardar estreita consonância com a estrutura organizacional do conglomerado que, de acordo com Banco do Brasil (1996), se fundamenta nas seguintes premissas:

- a) foco no cliente - direciona todo o esforço da organização para gerar lucro, o lucro vem do cliente, é necessário, portanto, satisfazê-lo;

- b) concentração no negócio - delimita o tipo de necessidades dos clientes que pretende atender, indicando os produtos que devem ser priorizados;
- c) gerência por oportunidade de negócios - segmenta a estrutura em unidades responsáveis por conduzir negócios em mercados estratégicos, procurando aproximar as decisões do conglomerado às necessidades dos clientes, imprimindo agilidade para aproveitamento de oportunidade negociais e clareza na identificação da origem dos resultados;
- d) agilidade - impõe uma estrutura leve, flexível, com fluxo de processo integrado, administração descentralizada e por delegação;
- e) eficiências nos custos - ajusta o tamanho da organização ao potencial de retorno de mercado e busca economias de escala, sem perda de eficácia;
- f) sinergia - integra os esforços na rede de distribuição entre o mercado doméstico e o exterior e, ainda, entre as unidades de negócios, de função e de assessoramento.

As proposições acima representam, em resumo, a necessária condição para que uma instituição financeira venha se perpetuar no mercado. Para o Banco do Brasil essas premissas estão contempladas no Modelo de Gestão Econômica que a instituição incorporou recentemente.

3.3 PROCESSO DE GESTÃO ECONÔMICA

O processo de gestão econômica objetiva assegurar a eficácia empresarial, a qual está diretamente ligada ao resultado econômico obtido. Ressalta-se que somente o agrupamento de recursos não garante a eficácia empresarial. É necessário um processo estruturado de gestão, sendo essa, tarefa da administração.

A necessidade da empresa adaptar-se às mudanças ambientais, identificando oportunidades e ameaças, faz com que a empresa necessite de um processo de gestão flexível, capaz de mensurar adequadamente as diversas ocorrências que afetem o patrimônio da mesma, tanto no curto quanto no longo prazo.

Oliveira (2002) diz que a identificação de oportunidades e ameaças implica em prever o comportamento de variáveis ambientais, bem como a maneira como elas interagem.

Para os bancos comerciais, a análise das oportunidades e ameaças abrange previsões sobre taxa de inflação, taxa de juros, variação cambial, crescimento econômico ou recessão, setores da economia em crescimento, salários, impostos, tecnologia, sindicatos, entidades reguladoras, participação no mercado e demais variáveis políticas, psicológicas, culturais e sociais.

Nesta perspectiva, o processo de gestão econômica no Banco do Brasil é composto das etapas de planejamento, execução e controle, as quais são comentadas nas próximas seções.

3.3.1 Planejamento

No Banco do Brasil, o planejamento é um processo administrativo que estabelece a direção a ser tomada pela empresa, traçando objetivos, metas e planos, com a finalidade de alavancar a empresa para uma situação almejada. Compõe-se de planejamento estratégico (formulação estratégica, plano de ação e metas) e operacional (elaboração do orçamento).

3.3.1.1 Formulação estratégica

A formulação estratégica é o processo institucional no qual, a partir dos cenários ambientais, maximizando as oportunidades e minimizando as ameaças, estabelece-se o rumo a ser seguido pela instituição, com vista em obter a otimização de seus resultados, tanto no curto como no longo prazo.

Nesta fase são definidas as diretrizes e objetivos estratégicos e fornecidos os indicativos necessários para o estabelecimento dos planos de todas as unidades, buscando conduzir a empresa a um comportamento sinérgico, sem dispersão.

As diretrizes são as linhas mestras que devem balizar todas as ações, em todos os níveis da organização. A partir das diretrizes são definidos os objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos são o detalhamento das diretrizes e auxiliam as diversas unidades a gerar planos de ações e metas.

Assim, os planos de ação e metas compõem as estratégias de segmentação de clientes, de produtos e de investimento. Por sua vez, a estratégia corporativa do Banco do Brasil está consolidada nos seguintes documentos:

- a) Estratégia Corporativa 2000–2002 – formulada pela diretoria, abrange a direção a ser seguida (visão de futuro, missão, valores e crenças, impulso estratégico e intenção estratégica) e o portfólio de negócios e dos mercados a serem atendidos. Também traz a postura estratégica a ser adotada e a ênfase na alocação de esforços.
- b) plano Diretor – traz o conjunto de objetivos, metas e ações que determinam a atuação do Banco no período determinado.
- c) política Geral de Negócios – estabelecida pelo Conselho de Administração, apresenta as orientações de longo prazo para o desenvolvimento da gestão do Banco. Abrange princípios, premissas, objetivos permanentes e comportamentos para a atuação nos diversos mercados e para o desenvolvimento de produtos, serviços e processos.

Assim, a formulação das estratégias se processa ancorada em diretrizes que norteiam o planejamento da empresa. A quantificação do planejamento produzido a partir das orientações estratégicas se dá através do orçamento empresarial.

3.3.1.2 Processo orçamentário

O orçamento é a quantificação do planejamento operacional, devendo considerar políticas, metas e estratégias da organização para o estabelecimento de propostas e identificação de planos de ação para cada área. É um dos principais instrumentos para a otimização do resultado do conglomerado.

O processo orçamentário, conforme Banco do Brasil (1996), tem como características:

- a) integrar os objetivos de todas as unidades do conglomerado;
- b) ser um processo participativo, no qual todos os gestores propõem orçamentos individualizados que reflitam a realidade negocial, operacional e o resultado esperado de cada dependência;
- c) orientar a obtenção de resultados que garantam retornos aos acionistas.

Essas características representam a condição ideal de orçamentação, por pressupor a democratização do orçamento, a necessária contribuição das partes envolvidas e o compromisso com o resultado, através da preservação do acionista com a geração de lucro.

Diversos são os intervenientes do processo orçamentário no Banco do Brasil. Para melhor entender, descreve-se a seguir o papel que cada segmento desempenha na elaboração do orçamento da instituição:

- a) unidades orçamentárias – são todas as dependências do conglomerado que elaboram orçamento, contemplando transações, eventos e atividades que realizam;
- b) unidades gestoras – são as unidades administrativas que, além de terem seus próprios orçamentos, formularão propostas globais para os itens dos quais são gestoras;
- c) controladoria – normatiza e conduz todo o processo, responsabilizando-se, ainda, pela simulação e otimização das propostas orçamentárias;
- d) comitê orçamentário – é composto pelos primeiros gestores das Unidades Estratégicas, de Função e de Assessoramento. Constitui fórum para debates, solução de conflitos e ajustes dos planos das unidades. Objetiva propiciar integração e consistência ao orçamento;
- e) diretoria – é responsável pela aprovação do orçamento.

Os diversos segmentos apontados participam da dinâmica do processo orçamentário, coletando e processando os dados obtidos, que, transformados, irão compor o conjunto de informações que irá constituir-se numa peça orçamentária. Na Figura 3 evidencia-se um fluxograma do ritual orçamentário do Banco do Brasil.

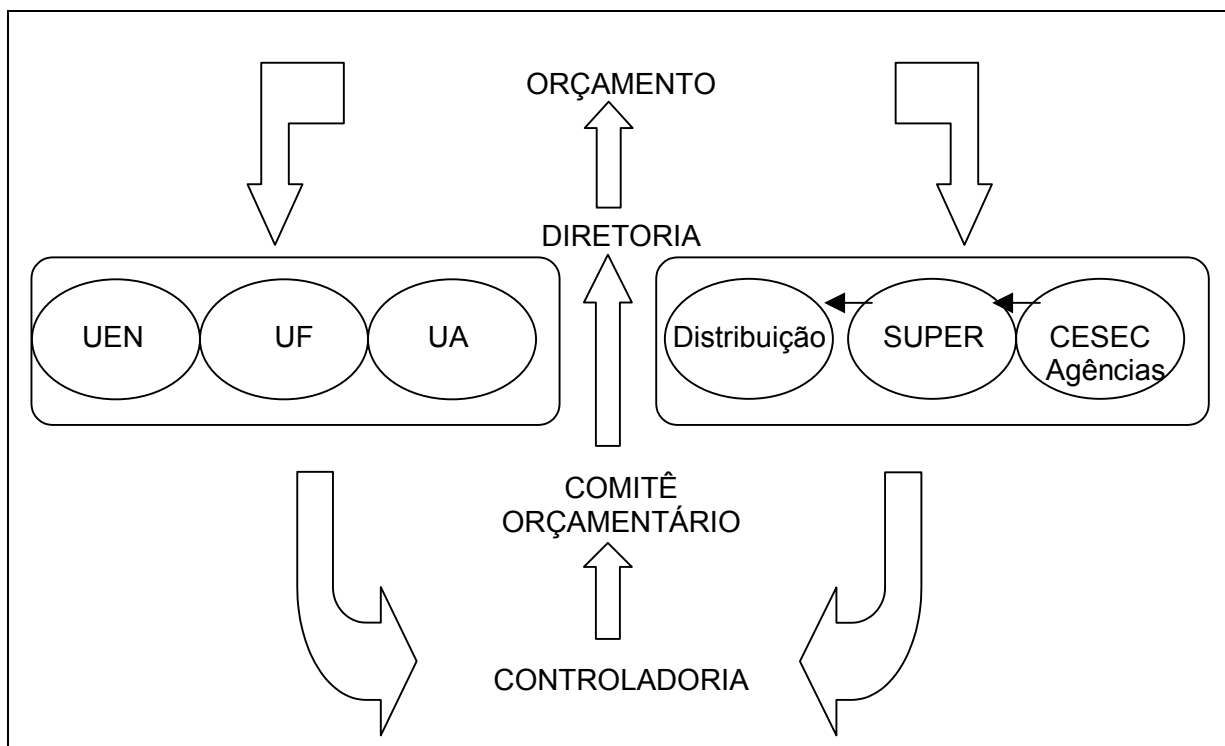


Figura 3 – Ritual orçamentário do Banco do Brasil

Fonte: elaborada pelo autor com base no livro de instruções codificadas do Banco do Brasil (2003b).

Fica evidenciado que as unidades estratégicas de negócios, unidades de função e de assessoramento, paralelamente às dependências representadas pela Distribuição, Centros de Processamento e Superintendências geram informações para a controladoria, que as processa e gera a proposta do orçamento, que será discutida no comitê orçamentário.

Quando aprovada a proposta pelo comitê, esta é submetida à Diretoria, transformando-se em orçamento aprovado, que é devolvido às unidades meio.

No processo orçamentário, as pessoas dos diversos níveis hierárquicos são envolvidas na elaboração de um mapa de resultado global da empresa (orçamento), o que obriga a uma reflexão sobre as alternativas possíveis de alocação de recursos.

Os gestores, ao elaborarem suas propostas de orçamento, tendem a tomar decisões procurando maximizar o resultado de sua unidade. Para a organização, não interessa maximizar o resultado de uma unidade, mas sim, otimizar o resultado global da empresa. Por isso, essas propostas devem ser integradas num único plano, com a finalidade de racionalizar a utilização dos recursos, sempre em

conformidade com as estratégias da organização, e harmonizar os valores de forma a evitar conflitos que comprometam o resultado do conglomerado.

Da integração das propostas orçamentárias de cada unidade, da qual emerge a necessidade de otimização de resultado do conglomerado, podem surgir ajustes nas propostas originais, até que se chegue ao melhor orçamento para alcançar os objetivos estabelecidos.

Os planos refletidos nos orçamentos de cada Unidade comunicam aos gestores o que o Banco espera de cada um e devem servir de direcionador de suas ações. Eles são como um guia, como uma bússola que orienta os negócios.

Todas as unidades do conglomerado possuem seus orçamentos, contemplando os eventos econômicos que esperam realizar. As unidades gestoras, além de seu próprio orçamento, formulam propostas globais para os itens pelos quais são responsáveis, em conformidade com as estratégias do conglomerado.

As diversas unidades administrativas devem, de acordo com as estratégias da organização e o potencial de mercado (visão global), definir quanto se espera que cada produto contribua na formação de resultado. Assim, a Vice-Presidência de Varejo e Distribuição deve identificar quanto se espera de resultado para o produto Cheque-Ouro, e as Unidades de Função (Controladoria, Riscos, Desenvolvimento de Aplicativos) avaliam as despesas globais necessárias.

O processo orçamentário figura como a linha mestra da instituição, na qual estão traduzidos e quantificados todos os planos concebidos a partir do planejamento estratégico.

3.3.1.3 Viabilização da programação orçamentária

A viabilização da programação orçamentária se dá por meio do tratamento das informações obtidas das diversas unidades pela controladoria. Na etapa de viabilização da programação orçamentária acontece a preparação de todos os dados necessários à elaboração das pré-propostas orçamentárias das unidades.

É na etapa da viabilização da programação orçamentária que ocorre, segundo o Banco (2003b), o recebimento do planejamento estratégico e das diretrizes, objetivos estratégicos e indicadores aprovados pela diretoria. Também são coletados os planos de ações e metas das Unidades Estratégicas de Negócios, Unidades de

Função e de Assessoramento, em consonância com as diretrizes estratégicas aprovadas pelo Banco.

Ainda nessa fase é feita a consolidação das pré-propostas das unidades gestoras, formuladas em consonância com as diretrizes, objetivos estratégicos, planos de ações e metas e a simulação das pré-propostas, de forma a se chegar ao resultado esperado pelo Banco e ao *mix* ótimo de produtos. A controladoria, a partir de todas as informações coletadas, utiliza um simulador de resultados constituído de um *software* desenvolvido por técnicos da Controladoria do Banco, com base nas necessidades internas e informações das diversas áreas do Banco e capaz de ponderar todas as informações e projetar o resultado do Banco. O software do simulador possibilita, também, substituir as diversas variáveis para chegar à melhor projeção de resultado e gerar a proposta ideal de orçamento.

Após passar pelo simulador de resultado, a proposta de orçamento é distribuída em nível de agência, segundo os seguintes critérios de foco, que é a definição dos produtos, de acordo com o perfil comercial da praça e de potencial que é a definição dos volumes, conforme tamanho do mercado na praça.

A identificação de um foco comercial e de um potencial de mercado a ser atendido é que justifica a existência de uma agência e, por conseguinte define um nível de investimento em sua estrutura.

O objetivo da pré-proposta orçamentária gerada pela controladoria no simulador é indicar o que se espera de contribuição de cada unidade. A partir da pré-proposta os gestores, dada a sua maior proximidade com o mercado local, devem se concentrar no aspecto comercial e verificar a necessidade de ajustes no orçamento e verificação de eventuais discrepâncias que poderão ser corrigidas antes do fechamento do orçamento.

3.3.1.4 Programação orçamentária

Na fase da programação orçamentária, após receberem as pré-propostas, todas as unidades, inclusive as Unidades de Negócios, Unidades de Função e de Assessoramento, procedem aos ajustes e validação, desenvolvem suas propostas, culminando com a aprovação do orçamento.

A etapa de programação orçamentária, de acordo com o Banco do Brasil (1996), é observada na seqüência:

- a) validação/ajustes das pré-propostas recebidas no sistema ORC (orçamento) de todas as unidades do conglomerado;
- b) validação/ajustes dos dados das unidades vinculadas, pelas unidades jurisdicionantes regionais (Superintendências Estaduais) e centrais (Unidades Estratégicas de Negócios, Unidades de Função e de Assessoramento);
- c) ajustes/consolidação dos números de todas as unidades no comitê executivo (formado pelos gestores das unidades estratégicas de negócios, unidades de função e de assessoramento);
- d) reunião da diretoria para aprovação do orçamento;
- e) reunião do Conselho de Administração para aprovação do orçamento;

Assim é definido o orçamento da empresa, envolvendo todos os itens orçamentários, desde aplicações e captações de recursos, até as despesas administrativas.

Após essa etapa, o orçamento não mais sofrerá alterações, exceto em razão de reprogramação orçamentária, em função de eventuais e significativos desvios ou de alteração conjuntural que implique em mudanças estratégicas com efeito no planejamento, execução e controle.

3.3.1.5 Reprogramação orçamentária

A reprogramação orçamentária constitui-se em uma revisão do orçamento no todo ou em parte. Pode ocorrer em face de relevantes alterações nos planos, estratégias ou no cenário. A flexibilidade do processo orçamentário é relevante para readequar a empresa a novas condições de mercado, principalmente em razão das mudanças constantes na economia brasileira: uma mudança significativa no câmbio, por exemplo, poderá implicar em revisão da política de crédito à exportação e, conseqüentemente, em mudança no orçamento.

Como regra, uma reprogramação, se houver, pode seguir as mesmas etapas da programação orçamentária. Em ambos os casos, programação ou

reprogramação, de acordo com Banco do Brasil (1996, p.14), os planos quantificados nos orçamentos:

- a) revelam aos gestores a contribuição que se espera deles;
- b) propiciam condições para o acompanhamento e controle dos negócios;
- c) possibilitam a avaliação de desempenho através da comparação entre o orçado e realizado; e
- d) possibilitam a adoção de medidas corretivas.

O processo orçamentário, por si só, se revela importante ferramenta de gestão, ao demonstrar numericamente os objetivos da empresa e propiciar acompanhamento sistemático dos resultados frente ao previsto inicialmente, além de possibilitar a adoção de medidas saneadoras e a correção de rumos.

A fase de orçamentação representa a conclusão do planejamento e estará tão adequado à realidade de mercado quanto forem os esforços no sentido de obter informações consistentes para ancorar o planejamento. Pode-se afirmar que tanto um orçamento facilmente atingível quanto o inatingível representam falhas no processo de planejamento organizacional e na elaboração do orçamento.

3.3.2 Execução

A fase de execução corresponde àquela em que as ações são implementadas e as transações realizadas. É a realização dos negócios, em conformidade com o que foi decidido no planejamento. Nesta fase, os diversos gestores buscam cumprir seus orçamentos.

O gestor de cada unidade responde por suas decisões. A qualidade de sua decisão está diretamente associada ao atingimento dos resultados que se espera dele. Isto implica dizer que será avaliado pelos desvios entre o resultado orçado e realizado.

Em uma instituição financeira, como o Banco do Brasil, em decorrência de suas peculiaridades – notadamente a necessidade de sincronismo de captações e aplicações – é fundamental que cada unidade cumpra, com a maior fidedignidade possível, o que está estabelecido no orçamento.

A captação em poupança menor do que o previsto no orçamento, por exemplo, fará com que o Banco fique sobre-aplicado. A poupança tem como

exigibilidade um percentual obrigatório de aplicação em crédito rural. O Banco, então, terá de captar recursos alternativos, mais caros, para cobrir essa deficiência de *funding*. Assim, somente o cumprimento do orçamento por todos pode minimizar riscos de falta de aderência entre o previsto e o realizado, garantindo o resultado do Banco.

O Banco, ao divulgar suas estratégias e formalizar seu orçamento, mostra onde quer chegar e o caminho escolhido. Cabe a cada um cumprir sua parte. Dessa forma, todos devem concentrar esforços de forma coordenada, para garantir a sinergia e atingir o resultado almejado para o conglomerado, evitando decisões precipitadas ou ações que tirem o foco da organização em seus objetivos.

3.3.3 Controle

A fase do controle consiste na comparação sistemática entre o planejado e o executado. Abrange a análise de possíveis desvios, a identificação das alternativas de ação para corrigir rumos e a implementação das ações corretivas necessárias. O controle só termina quando se toma a decisão (a escolha da melhor alternativa), e a ação é implementada.

O planejamento é a condição necessária para que haja controle. O planejamento explicitado no orçamento permite ao gestor conhecer antecipadamente o que se espera dele, possibilitando-lhe implementar tempestivamente medidas corretivas.

O controle permite o acompanhamento sistemático do planejamento e procura assegurar que ele seja cumprido. O processo de controle, conforme Banco do Brasil (1966), na instituição bancária possui dois focos principais: avaliação de desempenho de gestores e análise de resultado de produtos, segmentos de clientes e unidades.

3.3.3.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho tem por objetivo realimentar o processo de gestão do conglomerado através de análises e orientações tecnicamente

fundamentadas sobre desempenhos e resultados. Possui, segundo Banco do Brasil (2003b), as seguintes características:

- a) baseada no orçamento – terá como matéria-prima os desvios verificados entre os valores orçados e os valores realizados;
- b) clareza de propósitos – indicará aos gestores, com antecedência, o que lhes será cobrado. As regras não serão modificadas durante o período avaliativo;
- c) incidência sobre variáveis controláveis – os gestores serão avaliados a partir dos efeitos de suas decisões;
- d) indução a comportamentos desejáveis – conterà regras que estimulem os gestores a decidirem visando à otimização do resultado global da organização. O comportamento desejado é atingir as metas previstas e o resultado esperado.

Para que o controle seja eficiente e o planejamento se concretize, é necessário que os gestores sejam avaliados, pelo desvio observado entre os resultados orçados e realizados. Dessa forma, as ações de todos os gestores estarão alinhadas em busca do resultado ótimo.

3.3.3.2 Análise de resultado

Analisar o resultado sob os vários ângulos pelo qual é formado (produto, segmento, de mercado e unidade) contribui para que a empresa tenha maior conhecimento da composição de seus negócios.

A análise do resultado tem como objetivo subsidiar o processo decisório da organização, verificando a performance de cada produto (participação, potencial de mercado, concorrência), segmentos de mercado (potencial por segmento, desenvolvimento de produtos específicos) e unidades (comparando desempenho com potencial, adequação tanto da venda de produtos como do relacionamento com o cliente aos focos estratégicos da empresa).

A análise das unidades envolve o conglomerado, sua evolução, aderência às diretrizes e objetivos estratégicos. Essas análises permitem, por exemplo, identificar quais produtos trazem maior margem de contribuição, que devem ser incentivados, e quais devem ser descontinuados; identificar os melhores ou piores clientes; orientar

as unidades para busca de melhores resultados e explicar o desempenho global do conglomerado.

3.4 FUNDAMENTOS DO SISTEMA DE MENSURAÇÃO

Para garantir a homogeneidade conceitual em todas as etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle) faz-se necessário definir o modelo de mensuração. Esse fornece a base conceitual para a apuração de custos e receitas. Tem como pressuposto que o resultado global da empresa é formado pela soma dos resultados das partes.

Os conceitos que sustentam o modelo de mensuração adotado pelo conglomerado Banco do Brasil serão analisados nas próximas seções.

3.4.1 Metodologia de custeio variável

O Banco do Brasil, na apuração do resultado de unidades, produtos e segmentos de clientes, adota a metodologia de custeio variável. Desse modo, são atribuídos aos produtos somente seus custos variáveis, que são os custos que variam em função do volume, como, custos financeiros e tarifas de interbancários.

De acordo com Banco do Brasil (1996), não deve haver a apropriação (distribuição) dos custos fixos (aluguéis, salários etc.) em cada unidade do produto em função dos seguintes aspectos:

- a) os custos fixos existem independentemente da venda do produto. Existem em razão de um nível de atividades esperado. São gastos relacionados à estrutura de funcionamento;
- b) por não dizerem respeito a esse ou àquele produto individualmente, seriam sempre distribuídos arbitrariamente à base de critérios de rateio, ou seja, o valor de custo seria função da fórmula de cálculo e não da realidade econômica.

O entendimento é que a apropriação dos custos fixos ao produto distorce a avaliação e compromete a competitividade. O próprio Banco do Brasil, em tempos passados, atribuiu custos fixos para fins de análise de rentabilidade de clientes e

aqueles com resultado negativo em termos de contribuição foram convidados a deixar a empresa. Na medida em que saíam levavam consigo o resultado positivo, a real margem de contribuição, e deixavam sua parcela de custo fixo para ser rateada para os demais clientes.

O custeio variável resulta, assim, no método de custeio adotado pelo Banco para a tomada de decisão porque, conforme Banco do Brasil (1996):

- a) espelha a realidade econômica, informando o quanto de custo é decorrente apenas daquela unidade de negócio (produto); e
- b) procura incentivar a realização de mais negócios. Caso fossem rateados os custos fixos aos produtos, poder-se-ia ter a ilusão de que o produto é caro e não a estrutura, o que conduziria a um aumento desnecessário de preços e à conseqüente redução do volume de negócios.

A elucidação apresentada revela a importância da adoção do método de custeio variável como um dos pilares de sustentação do modelo de gestão econômica.

Assim, os custos variáveis decorrentes dos negócios são atribuídos aos produtos e clientes, pois são diretamente identificados a eles. Os custos fixos, que são atribuídos às unidades, decorrem das decisões tomadas quanto à estrutura necessária ao seu funcionamento. Os custos administrativos, principalmente mão-de-obra, são atribuídos às unidades, sem rateio. Assim, a mão-de-obra da agência fica na agência, a dos demais órgãos nos seus respectivos órgãos.

Existe ainda uma outra categoria de custos fixos, aqueles que podem ser identificados a produtos e clientes, são os chamados custos fixos identificados. O custo de um posto de atendimento bancário, por exemplo, é um custo fixo identificado com aquele cliente a quem o posto atende.

3.4.2 Margem de contribuição

Margem de contribuição é a diferença entre a receita e a soma dos custos variáveis. Ela informa a contribuição de cada produto para a cobertura dos custos fixos e a formação do resultado. Desde que a receita do produto cubra os custos variáveis, qualquer aumento no volume de negócios melhora o resultado. O melhor produto, então, será aquele que gerar a maior margem de contribuição.

Certamente existirão restrições ao crescimento indefinido do volume de negócios. As restrições serão sempre de um dos dois tipos: mercado ou capacidade. Para aumentar a demanda, reduzir preço é uma das alternativas. Elevar a capacidade elimina os gargalos da estrutura. No entanto, essas soluções nem sempre serão adequadas ou possíveis.

A aplicação do conceito de margem de contribuição permite a escolha da melhor alternativa de negócio, a definição de preços, dada a ociosidade ou não; e a otimização dos resultados.

3.4.3 Consumo de estrutura

O consumo de estrutura diz respeito à utilização dos recursos humanos, tecnológicos e materiais decorrentes do processo produtivo do Banco. Tais recursos são limitados e restringem a capacidade operacional da empresa. São, portanto, fatores limitativos do processo produtivo.

A mensuração do consumo da estrutura (CE) é imprescindível à qualquer empresa. É utilizada para análise de cada produto, em conjunto com a margem de contribuição (MC). Visa a adoção de ações que maximizem o resultado da empresa: ganhar mais, consumindo menos.

No que se refere aos recursos humanos, a mensuração do CE se dá a partir da medição do tempo de execução das atividades. O tempo médio necessário à execução de determinada atividade do Banco, multiplicado pelo número de vezes que tal atividade ocorre em uma agência ou no Banco (volume físico), permite a quantificação do consumo de estrutura (mão-de-obra) decorrente de tal atividade.

Da mesma forma poderia ser calculado o consumo de mão-de-obra de todas as atividades da cobrança (registros de borderôs e títulos, protesto de títulos, registro de introdução de cobrança), desde que se disponha dos tempos e das quantidades respectivas. Ter-se-ia, então, medido em minutos, o consumo de mão-de-obra do Banco relacionado ao produto cobrança.

A análise do consumo de estrutura exclui o cálculo do custo de determinada atividade ou processo, para evitar que se tomem decisões equivocadas, como a alocação de custos fixos ao resultado do produto. Tal procedimento, como visto,

induz a empresa a deixar de fazer negócios. Com isso, deixa de obter margens de contribuição, enquanto os custos fixos permanecem, reduzindo os resultados.

O interesse reside em analisar o consumo de estrutura em conjunto com a margem de contribuição. A relação entre ambos permite a análise simultânea do resultado gerado por determinado cliente ou produto, diante do consumo de recursos decorrentes das relações do cliente com o Banco ou da execução das diversas atividades que compõem o processo do produto.

São, portanto, duas análises de resultado derivadas da MC/CE que contribuem para o gerenciamento dos clientes e para a melhoria dos processos dos diversos produtos.

A análise sob essa perspectiva permite a otimização da relação MC/CE através:

- a) da alocação adequada dos recursos disponíveis;
- b) da melhoria do *mix* de produtos consumidos; e
- c) do direcionamento de cliente para o auto-atendimento ou troca de informações em meio magnético.

O consumo de estrutura representa importante análise da instituição financeira e figura como um dos principais pilares de sustentação do modelo de gestão em razão de ponderar a estrutura física, lógica, material e humana necessária para atingir os objetivos propostos no orçamento.

3.4.4 Preço de transferência

É o preço que uma unidade da organização cobra por um serviço, produto ou recurso transferido para outra unidade. A utilização desse conceito permite identificar os esforços das diversas áreas na otimização do resultado do conglomerado.

Nesse sentido, o preço de mercado surge como o melhor parâmetro, visto que este seria o preço que a empresa pagaria, caso sua decisão fosse terceirizar aquela atividade.

A adoção do preço de mercado como preço de transferência permite decisões mais seguras sobre investimento em estrutura de funcionamento; avaliação do nível eficiência da prestação do serviço, comparativamente ao mercado; apropriações mais justas, dado que uma unidade não é responsável pelo custo da outra; e

avaliação de desempenho mais adequada, uma vez que as ineficiências não são repassadas, o que ocorreria se o preço de transferência fosse obtido a partir do custo do serviço prestado.

Permite, também, que todas as dependências sejam tratadas como centros de resultado. Para melhor identificação dos esforços na obtenção do resultado, foram adotadas, conforme Banco do Brasil (1996, p.32), cinco classes de preços de transferência:

- a) preço de compra e de venda de recursos financeiros;
- b) preço dos serviços prestados entre agências;
- c) preço dos serviços prestados pelas centralizadoras;
- d) preço dos serviços prestados pela UEN (Unidades Estratégicas de Negócios) às agências;
- e) preço dos serviços prestados pelas UF (Unidades de Função) e UA (Unidades de Assessoramento) às demais unidades administrativas.

Visando a otimização da relação custo/benefício, na implementação da sistemática de remuneração através de preços de transferência por serviços prestados, apenas são remuneradas as atividades principais. Está incluída também no preço de transferência a remuneração das atividades secundárias, mas apenas as atividades com possibilidade de coleta automática dos contadores de volumes físicos.

O conceito de preço de transferência fixado a preço de mercado figura como referencial mais realista para avaliação da empresa, impedindo que uma área se aproprie da riqueza de outra área ou que transfira sua ineficiência para as demais estruturas da empresa. Funciona, ainda como indutor de comportamento, na medida em que espelha melhor os resultados obtidos. Como exemplo, o sistema de cobrança bancária considera para efeito de custos internos o preço do sistema interbancário, o que permite uma real avaliação dos negócios.

Ao captar, a agência assume a despesa financeira da captação junto ao cliente e vende o recurso para o Caixa Central, recebendo uma remuneração denominada receita de oportunidade. Ao aplicar, tem uma receita financeira de aplicação e compra os recursos do Caixa Central, pagando uma despesa de oportunidade.

A adoção deste modelo de compra e venda de todos os recursos financeiros faz com que a agência possa se concentrar em fazer os melhores negócios e não

tenha que se preocupar com os riscos de falta de sincronismo entre captações e aplicações.

Na contratação de um negócio, o cálculo tanto da receita como da despesa de oportunidade é feito utilizando-se o mesmo parâmetro (TR com TR, dólar com dólar) ponderado pela exigibilidade e compulsório do produto.

3.4.5 Preço dos serviços prestados entre agências

Preço dos serviços prestados entre agências é a remuneração paga por uma agência à outra, pelo serviço prestado pela última. Este preço tem como objetivo induzir ao melhor atendimento em toda a rede e possibilitar a adequada avaliação da capacidade de contribuição das diversas agências na formação do resultado do conglomerado.

As agências situadas nos aeroportos, por exemplo, mantêm uma estrutura de pessoal, equipamentos etc. para o atendimento a clientes de outras agências. Esse preço busca remunerar o serviço prestado pela agência. Com isso, permite avaliar a contribuição daquela dependência para o resultado do Banco. Por outro lado, na agência que tem o cliente, reflete o custo de oportunidade do Banco em manter capacidade de atendimento em outras agências para atender aquele cliente.

O parâmetro de remuneração é o preço de mercado. Na impossibilidade de obtenção do preço de mercado, calcula-se, com base no tempo padrão despendido na realização da atividade e no custo da mão-de-obra no mercado, um preço que reflita a contribuição da unidade prestadora do serviço.

Esses preços são apropriados apenas às unidades, não compondo o resultado do produto ou do cliente, por serem identificação de custos fixos de outra unidade.

3.4.6 Preço dos serviços prestados pelas centralizadoras

As centralizadoras são unidades de suporte operacional das agências. Seus gestores devem adequar sua estrutura à demanda das agências sob sua jurisdição.

Suas atividades podem ser alocadas em tipos de serviços prestados, por exemplo, o processamento em *batch* congrega as atividades de preparação, gravação, conferência, microfilmagem e malote. Nessa função, a centralizadora não trabalha com a visão de produto final (poupança, CDB) e sim, com volume de documentos a serem processados.

A remuneração por esse tipo de serviço é fixada com base em preços de mercado, dada uma demanda orçada pela agência. Corresponde a um contrato firmado com a empresa terceirizada. Para determinados níveis de volumes mínimos define-se um preço. Os preços fixados serão sempre de âmbito nacional.

Existem outros serviços, com características específicas, que recebem tratamento idêntico, segundo a mesma linha de raciocínio. Para serviços da gráfica, por exemplo, podem ser cobrados preços por demanda específica.

3.4.7 Preço dos serviços prestados pelas unidades estratégicas de negócios às agências

Conforme o novo modelo organizacional, o resultado, tanto do produto, como dos segmentos de mercado, é de responsabilidade compartilhada entre a unidade de distribuição e as demais unidades estratégicas de negócios. Nesse sentido, o resultado é formado na unidade de distribuição, através da rede de agências, e esta repassa um valor que representa os *royalties* por produto para a unidade estratégica gestora.

O relacionamento entre as unidades estratégicas de negócios e a rede de agências assemelha-se a um contrato de franquia. A rede, detentora dos pontos de venda, é a franqueada, e as unidades estratégicas, gestoras dos produtos, são os franqueadores.

As agências pagam às unidades estratégicas *royalties* incidentes sobre a margem de contribuição realizada na comercialização de produtos. A fixação de percentual do *royalty* segue as seguintes premissas:

- a) percentual praticado no mercado entre franqueados e franqueadores; e
- b) percentual único para todos os produtos, evitando concorrência predatória de preços internos entre as UEN e seus produtos.

No caso dos produtos de aplicação, os *royalties* são calculados sobre a margem de contribuição, excluindo-se do cálculo dessa margem a PCLD (provisão para créditos de liquidação duvidosa), por constituir perda de responsabilidade da própria agência que selecionou o risco.

O *royalty* deve espelhar o valor que o gestor da Unidade Estratégica de Negócios agrega à empresa pela definição de políticas, preços, mercado, enfim, pelo desenvolvimento, manutenção, *marketing* e tecnologia de produtos.

3.4.8 Preço dos serviços prestados pelas unidades de função e de assessoramento às unidades administrativas

O modelo do Banco do Brasil pressupõe que as unidades de função e unidades de assessoramento, por serem prestadoras de serviços internos e de assessoramento, também sejam remuneradas, conforme os preços e condições praticados no mercado para esses serviços.

Os custos das áreas prestadoras de serviços, como por exemplo, engenharia, treinamento de pessoal e análise de projetos, embora totalmente distintos, também se baseiam em preços de mercado.

A área de recursos humanos oferece a preço de mercado os serviços de treinamento de pessoal, tanto em sala como à distância, enquanto a área de engenharia cobra pelo equivalente de mercado para dar assistência às unidades.

A área técnica de análise de projetos precifica seus serviços igualmente pelo equivalente ao mercado, permitindo ao Banco avaliar os resultados de suas diversas áreas e da instituição como um todo.

3.4.9 Apuração do resultado

A aplicação do modelo de mensuração que é a base do Modelo de Gestão Econômica, é fielmente traduzido pela Demonstração de Resultado da Agência, conforme evidenciado no Quadro 2, abaixo, que desdobra receitas e despesas até chegar a Margem Financeira Bruta da qual, excluídas as provisões, se permite visualizar a MF Líquida.

Acrescida das receitas de Serviços e deduzidos os Custos Variáveis a Margem Financeira Líquida pode ser visualizada agora como a Margem de Contribuição dos Produtos:

(+) Receitas Financeiras de Aplicação
(-) Despesas de Oportunidade
(+) Receitas de Oportunidade
(-) Despesas Financeiras de Captação
(=) MARGEM FINANCEIRA BRUTA
(-) Provisão de Risco
(-) PCLD (Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa)
(=) MARGEM FINANCEIRA LÍQUIDA
(+) Receita de Serviços
(-) Custos Variáveis
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS
(-) Despesas de <i>Royalties</i>
(+) Receitas de Serviços entre Agências
(-) Despesas de Serviços entre Agências
(-) Despesas de Serviços de Centralizadoras
(-) Despesas Administrativas
(=) RESULTADO DA AGÊNCIA

Quadro 2 – Demonstração do resultado da agência

Fonte: Banco do Brasil (1996, p.47).

Observa-se todos os itens anteriormente abordados, necessários para a formação do resultado da unidade. Se visualiza também as diversas relações entre unidades do próprio banco, traduzidos pelos itens de receitas e despesas entre agências, prestadoras de serviço e *royalties* de produtos e despesas administrativas.

A Demonstração de Resultado da Agência considera inclusive os preços de transferências financeiras junto ao caixa central da instituição, representando um banco virtual dentro do próprio banco, junto ao qual as unidades aplicam seus recursos ociosos oriundos da captação de seus clientes e captam os recursos necessários para emprestar aos seus tomadores.

A Receita Financeira de Aplicação representa o resultado dos empréstimos diretamente a clientes tomadores. Tem como contrapartida o pagamento ao caixa central de despesa de oportunidade, a preço de mercado (CDI), em valor equivalente ao emprestado ao seu cliente tomador. A diferença entre o cobrado do cliente no empréstimo e pago ao caixa central, como custo de oportunidade, equivale ao *spread* básico da operação.

Ao contrário, quando uma unidade capta recursos de seus clientes, recebe do caixa central remuneração a preço de mercado (CDI), chamada receita de oportunidade, e paga, em contrapartida, despesas financeiras de captação, via de regra menor que a receita de oportunidade. O resultado é o *spread* de captação

Essas duas operações formam a margem financeira bruta, evidenciada na demonstração do resultado da agência da qual são deduzidas as provisões, resultando na margem financeira líquida.

Para chegar ao resultado da unidade são subtraídas da margem de contribuição as despesas fixas do Banco, inclusive os *royalties*, que no caso do Banco se assemelham a um contrato de franquia entre as diretorias detentoras dos pontos de venda (Distribuição, Comercial e Governo) e as diretorias gestoras dos produtos.

O percentual de *royalties* foi fixado em 10% para todos os produtos. As agências pagam às diretorias *royalties* de 2% incidentes sobre a margem de contribuição realizada na comercialização dos produtos. As diretorias de distribuição, comercial e governo pagam 6% de *royalties* para as demais diretorias gestoras de produtos e 2% para a Diretoria de Marketing e Comunicação, a título de propaganda institucional. No caso dos produtos de aplicação, os *royalties* são calculados sobre a margem de contribuição, já excluídas as provisões para risco de crédito.

Para calcular a demonstração da apuração de resultados da rede de distribuição, acumula-se os resultados das diversas agências nas regionais, Estados e País. Os custos fixos de cada unidade são identificados de acordo com a sua origem.

Conhecido o modelo de mensuração, é necessário entender como são traduzidas aos gestores as informações do modelo de gestão adotado pelo Banco. Um complexo sistema é necessário para analisar, estabelecer relações e disponibilizar as informações necessárias ao gerenciamento de toda estrutura.

3.5 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

No que concerne ao sistema de informação do modelo de gestão econômica, para possibilitar uma contribuição eficaz à adequada gestão econômica do Banco, exige-se que a Controladoria conceba e administre um sistema de informações que

lhe permita mensurar e acompanhar o processo de intermediação financeira e de prestação dos serviços financeiros, atuando em todos os estágios do processo decisório, para que a administração do *spread*, das comissões e tarifas, da eficiência do uso dos recursos de produção, enseje o resultado desejado pelo empreendimento no âmbito dos riscos assumidos e das restrições legais e mercadológicas enfrentadas pelo Banco.

Estruturado para fornecer tempestivamente informações úteis, relevantes e confiáveis, o sistema de informação figura como sustentáculo do modelo de gestão desde a fase de planejamento, na qual é possível simular os resultados pretendidos, passando pela fase de execução, quando são implementadas as ações, checados os procedimentos e corrigidos os rumos, até chegar na fase de controle, na qual é verificado se os objetivos inicialmente fixados foram atingidos.

Segundo Farias (1998), o sistema de gestão econômica (GECON) pressupõe a utilização de um sistema de processamento eletrônico de dados com as seguintes características: estruturados em forma de banco de dados, dados distribuídos aos gestores e acessados por eles, dados integrados e interligados em rede e dados fornecidos preferencialmente em tempo real.

Finalmente, a concepção do sistema de informação, na perspectiva do modelo de Gestão Econômica deve ser orientado, segundo Guerreiro (1996), pelo modelo de decisão (lógica do processo decisório), pelo modelo de mensuração (base de conceitos para medir o resultado) e pelo modelo de informação (lógica de elaboração e transmissão da informação), condição fundamental para sua eficácia.

Na Figura 4 demonstra-se o processo de gestão integrado ao sistema de informações do Banco do Brasil, na qual evidencia-se a vinculação do amplo sistema de informações, através de seus diversos aplicativos, às etapas da administração, representadas pelas fases de planejamento, execução e controle.

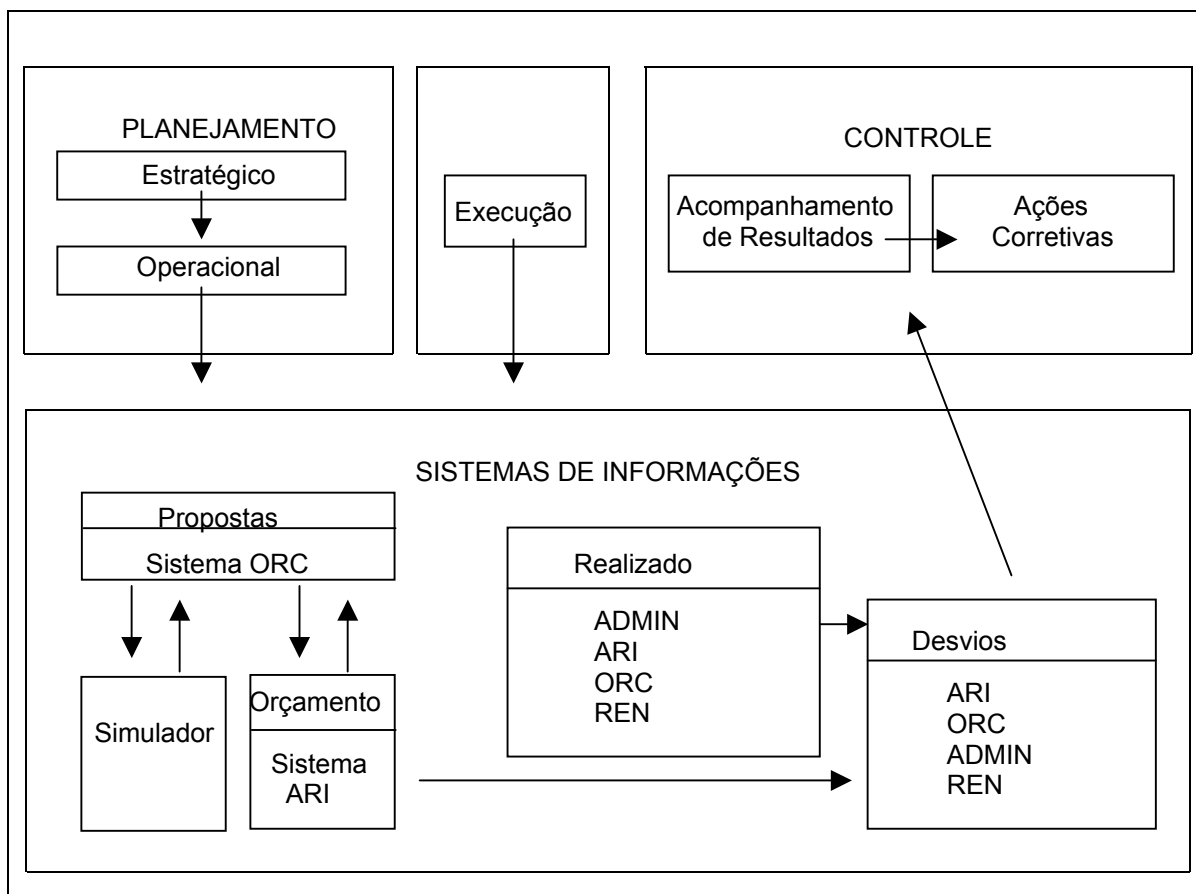


Figura 4 – Processo de gestão integrado ao sistema de informação no Banco do Brasil

Fonte: Banco do Brasil (1996, p.12).

Observa-se que os diversos subsistemas (aplicativos) que compõem o sistema de informação figuram repetidamente em todas as etapas da administração da empresa: no planejamento, fornecendo subsídios ao processo de orçamentação; nas etapas de execução e controle, possibilitando o acompanhamento e a correção dos rumos e verificando a consecução dos objetivos.

O sistema de informação que ancora o modelo de gestão do Banco é dividido em três módulos:

- Proposta – fase de planejamento, na qual são elaborados os orçamentos e a simulação do resultado ótimo para o Banco, com a utilização dos sistemas ORC, ARI e Simulador;
- Realizado – fase de execução, na qual é realizado o acompanhamento das ações, com a utilização dos sistemas ADMIN, ARI, ORC e REN; e
- Desvios – fase de controle, na qual são checados os resultados de período em período, também ancorada nos sistemas ADMIN, REN, ORC e ARI.

Para melhor esclarecer, detalha-se a seguir os diversos subsistemas ou aplicativos que compõem o sistema de informação do Banco, vinculado ao modelo de gestão.

3.5.1 Sistemas que dão apoio ao processo de planejamento

Para a consecução do planejamento é importante que o sistema de informações permita a realizações de simulações de planos alternativos em relação a aspectos físicos e monetários. Segundo Farias (1998), estas informações permitem determinar, por exemplo, os recursos a serem captados, os serviços a serem vendidos, bem como seus respectivos volumes e taxas, com vistas à definição da alternativa que otimize o resultado global da instituição.

Para que isso ocorra é necessário que estejam disponíveis às unidades instrumentos contendo parâmetros e padrões para elaboração dos respectivos orçamentos, além de um sistema de simulação que permita aos gestores formularem e projetarem resultados a serem perseguidos pelas diferentes alternativas de ação possíveis.

Embora o sistema de informação de gestão econômica do Banco seja composto por diversos subsistemas, para os propósitos desse trabalho aborda-se apenas os que seguem.

3.5.1.1 Sistema ORC

A sigla representa a palavra orçamento. Traduz em números os planos elaborados pelo Banco e é alimentado pela controladoria. As unidades operadoras (agências e demais órgãos) têm acesso apenas para leitura e análise, não podendo alimentar o sistema.

O sistema ORC representa o sistema de previsão orçamentária do Banco do Brasil, cujas funções, conforme Banco do Brasil (1996), são:

- a) dar suporte à etapa de formulação de propostas orçamentárias das unidades, atomizar as pré-propostas em nível de unidade orçamentária, gerar os dados necessários à simulação e otimização dos resultados

globais da empresa e disponibilizar, por unidade, dados de resultados projetados a partir dos dados orçados;

- b) disponibilizar o orçamento aprovado;
- c) disponibilizar dados de volume (diariamente) e de resultados realizados (mensalmente) para acompanhamento dos desvios; e
- d) dar suporte às reprogramações;

O orçamento é o repositório numérico, físico e monetário, de todos os planos. Assim, consubstancia-se como base para todas as ações do Banco em direção aos objetivos fixados.

3.5.1.2 Sistema ARI

O sistema ARI (Apuração de Resultado Interno), igualmente de manuseio privativo da controladoria na etapa de orçamentação, auxilia o sistema ORC, calculando o resultado esperado para cada unidade.

A diretoria de controladoria é a unidade responsável pelo desenvolvimento e implantação das metodologias de apuração de resultado econômico de clientes e produtos e unidades do conglomerado. O sistema ARI é o mecanismo utilizado para apuração do resultado gerencial por unidade.

O sistema ARI tem por objetivo apurar, de forma gerencial, os resultados das dependências, com o intuito de propiciar o controle e análise do desempenho gerencial e financeiro das agências, órgãos regionais e da direção geral.

Conectado ao sistema ARI está o Simulador de Resultados. Esse sistema tem como objetivo a projeção do melhor resultado econômico possível para o conglomerado o que passa pela melhor combinação entre os ativos e passivos financeiros, e também pelas receitas provenientes de tarifas, dados os riscos do negócio e a capacidade instalada da estrutura de funcionamento da empresa.

O simulador calcula as melhores alternativas de *mix* de produtos, considerando os diversos fatores restritivos, entre os quais se destacam, segundo Banco do Brasil (1996):

- a) diretrizes e objetivos estratégicos, como, por exemplo, a definição do nível de liquidez e o retorno sobre o patrimônio líquido esperado;
- b) adequação aos índices do Acordo de Basiléia; e

c) exigibilidades e compulsórios.

O Simulador não se limita a encontrar o resultado ótimo, segundo o *mix* de produtos e os volumes de aplicação e captação. Serve, também, para verificar o enquadramento em outras restrições de caráter estratégico, como é o caso da rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido prevista; de caráter normativo, como o ajustamento aos valores máximos de aplicação permitido aos Bancos pelo Acordo de Basiléia (onze vezes o seu Patrimônio Líquido); ou de caráter legal ou de mercado; como a aplicação de depósitos compulsórios pelo Banco Central.

A partir do recebimento do orçamento, tem-se formalizada a contribuição esperada de cada unidade. Nele estão contidos os valores que otimizam o resultado global do Banco. Seu cumprimento assegura a harmonização da atuação de todas as unidades, sendo cada uma delas responsável pelo alcance dos resultados ali quantificados.

3.5.2 Sistemas que dão apoio à fase de execução

Na etapa de execução das atividades, além de contar com o sistema ORC (Orçamento), o Banco possui ainda o sistema REN (Sistema de Rentabilidade de Cliente), o sistema ARI (Sistema de Apuração de Resultado Interno) e o CDA (Controle de Despesas Administrativas).

O sistema ORC serve para o acompanhamento diário e a identificação dos desvios entre os volumes orçados e realizados, permitindo ao gestor acompanhar o cumprimento de seu orçamento.

O sistema REN é uma ferramenta de apoio à decisão, que fornece informações sobre o resultado de cada cliente. Este sistema contempla:

- a) a margem de contribuição do cliente, que resulta da soma das margens de contribuição dos produtos por ele consumidos; e
- b) a margem de contribuição por segmento de mercado (pessoa física, pessoa jurídica e governo).

Este sistema possui um módulo de projeção, que permite fazer projeções dos resultados esperados de cada negócio, tanto por competência (conforme a contabilização), como pelo valor presente dos fluxos dos benefícios futuros

esperados, trazidos pela taxa do CDI (Certificado de Depósito Interfinanceiro). Este valor será apresentado tanto em real como em dólar.

O sistema REN procura contemplar todos os produtos (ativos, passivos e serviços) a partir de sua disponibilização pelos sistemas operacionais. Através desse sistema, pode-se ainda visualizar, conforme os diversos níveis de acesso, a classificação dos clientes na agência, na região, no estado ou país.

O sistema ARI constitui o mecanismo utilizado para apuração do resultado gerencial por unidade. Têm por objetivo propiciar o controle e a análise do desempenho gerencial e financeiro das agências, órgãos da direção geral e regional.

O sistema CDA tem por finalidade controlar as despesas administrativas do conglomerado Banco do Brasil, inclusive quanto ao aspecto de disponibilidade e recursos orçamentários para sua realização, permitindo acompanhamento diário. Esse sistema traz como inovação a identificação dos fatos geradores das despesas através dos eventos. Assim, a apropriação dessas despesas nas respectivas rubricas se dá automaticamente pelo sistema.

3.5.3 Sistemas que dão apoio à fase de controle

Na etapa de controle, o Banco utiliza o sistema ADMIN, conhecido também como Agenda do Administrador, que resume as principais metas orçamentárias originárias do sistema ORC (Orçamento). O sistema ADMIN (principais metas orçamentárias) tem como objetivo facilitar o acompanhamento do orçamento pelas dependências e do Acordo de Trabalho dos Administradores das Unidades.

O Acordo de Trabalho representa as metas fixadas para a unidade no período determinado, pelas quais os gestores serão avaliados através do sistema de gestão de desempenho profissional.

Dentre as informações disponibilizadas aos gestores pelo sistema ADMIN, encontra-se a visão do Orçamento, propriamente dito, que permite a análise sintética dos valores orçados e realizados, apenas dos principais produtos de aplicação, captação, fundos, serviços, despesas administrativas e serviços internos. Através do acompanhamento desse sistema é possível avaliar a qualidade do orçamento, corrigir rumos, verificar o atingimento dos objetivos.

O sistema ADMIN possibilita, ainda, a visão dos resultados, ou seja, possibilita o acompanhamento do resultado da unidade sob duas perspectivas: o Resultado Econômico, a Estratégia e Operações.

Na primeira perspectiva, o Resultado Econômico é apresentado pelo sistema ADMIN, conforme Figura 5, representado por um modelo de relatório.

ATBM		SISBB - SISTEMA DE INFORMACOES BANCO DO BRASIL					10:57:39	
		Acordo de Trabalho						
		----- Avaliação de desempenho -----						
Acordo	:	VAREJO AGENCIA E SUREG 2ºSEM/2003			Ano/Mes:	.	2003	
Dependencia:					Posição:	.	2003	

- Indicadores								
(%)Pc(Q)Qt(R)R\$(M)R\$ Mil		Orçado		Realizado		Desvio	Nota	
RESULTADO ECONÔMICO							Peso	
x MARGEM FINANCEIRA BRUTA		908 M		439 M		-51,6	4	
- RECEITA DE SERVIÇOS		451 M		234 M		-48,1	4	
- DESPESAS ADMINISTRATIVAS		-615 M		-292 M		-52,5	4	
- RESULTADO GERENCIAL ACUM		0 M		0 M		0,0	4	

Acordo	:	VAREJO AGENCIA E SUREG 2ºSEM/2003			Ano/Mes:	/	2003	
Dependencia:					Posição:			
Indicador/Perspectiva:		RESULTADO ECONÔMICO						
(%)Pc(Q)Qt(R)R\$(M)R\$ Mil		Orçado		Realizado		Partic.		
						Desv.	Desvio	
MARGEM FINANCEIRA BRUTA		908 M		439 M				
- DESPESA DE OPORTUNIDADE		-255.537 R		-134.930 R		47	999,00	
- RECEITA DE OPORTUNIDADE		1.969.860 R		1.016.143 R		-48	999,00	
- DESPESA FINANCEIRA		-1.386.455 R		-729.962 R		47	999,00	
- RECEITA FINANCEIRA		580.744 R		288.586 R		-50	-999,00	

Figura 5 – Modelo de relatório da perspectiva resultado econômico

Fonte: Livro de instruções codificadas do Banco do Brasil (2003b).

O relatório acima reproduzido demonstra no primeiro plano o acompanhamento da perspectiva Resultado Econômico decomposto de quatro variáveis: Margem Financeira Bruta, Receita de Serviços, Despesas Administrativas e Resultado Gerencial Acumulado. Em destaque, o “x” representa a opção de detalhar o primeiro desdobramento da perspectiva resultado econômico que é a Margem Financeira Bruta.

Na segunda parte do relatório a Margem Financeira Bruta anteriormente assinalada com “x” e seus respectivos desdobramentos.

Na segunda perspectiva, a Estratégia e Operações reúne os principais produtos e serviços da Unidade, sob os quais reside o interesse estratégico da empresa e a garantia de perpetuidade da instituição. No entendimento do Banco, avaliar os gestores e as unidades apenas pelo resultado econômico poderia

comprometer a visão de longo prazo e a sintonia com o mercado. O relatório produzido pelo sistema ADMIN é apresentado como mostra-se na Figura 6.

ATBM	SISBB - SISTEMA DE INFORMACOES BANCO DO BRASIL						10:57:39	
	Acordo de Trabalho							
	----- Avaliação de desempenho -----							
Acordo	: VAREJO AGENCIA E SUREG °SEM/200				Ano/Mes:	.	.2003	
Dependencia:					Posição:	.	.2003	
- Indicadores								
(%)Pc(Q)Qt(R)R\$(M)R\$ Mil	Orçado	Realizado	Desvio	Nota	Peso	Pt.		
ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES					100,00	400		
X MERCADO PESSOA FÍSICA					72,00	288		
X MERCADO PESSOA JURÍDICA								
X MERCADO GOVERNO								
- AGRONEGÓCIOS					8,00	32		
- IQC	85.240 R	0 R	0,0	4	20,00	80		
.....					72,00	288		
MERCADO PESSOA FÍSICA								
- CAPTAÇÃO PF	87.372 M	81.380 M	0,0	4	24,48	97		
- CRÉDITO PF	3.926 M	3.954 M	0,0	4	21,60	86		
- PREVIDÊNCIA	938 R	1.235 R	0,0	4	2,16	8		
- CAPITALIZAÇÃO	12.554 R	2.127 R	0,0	4	2,16	8		
- OURO AUTO	44 Q	7 Q	0,0	4	2,16	8		
- OURO VIDA	3.627 R	1.660 R	0,0	4	2,16	8		
- CONTAS ESPECIAIS PF	11.725 Q	12.313 Q	0,0	4	10,08	40		
- ENTREGA DE CARTÕES	85,00 %	0,00 %	0,0	4	7,20	28		
MERCADO PESSOA JURÍDICA								
- CAPTAÇÃO PJ	657 M	513 M	0,0	4				
- CRÉDITO PJ	2 M	4 M	0,0	4				
- CRÉDITO COMÉRCIO EXTERIO	0 M	0 M	0,0	4				
- SOLUÇÃO DE RECEBIMENTO	0 M	93 M	0,0	4				
- CONTAS ESPECIAIS PJ	0 Q	0 Q	0,0	4				
MERCADO GOVERNO								
- CAPTAÇÃO GOVERNO	0 M	310 M	0,0	4				
AGRONEGÓCIOS					8,00	3		
- CRÉDITO AGRONEGÓCIOS	0 M	0 M	0,0	6				
- SERVIÇOS AGRONEGÓCIOS	127 R	179 R	0,0	4	8,00	3		

Figura 6 – Modelo de relatório da perspectiva estratégia e operações

Fonte: Livro de instruções codificadas do Banco do Brasil (2003b).

O relatório acima demonstra na primeira parte a análise da segunda perspectiva Estratégia e Operações e seus respectivos desdobramentos em mercados. Na segunda parte, o relatório analítico dos desdobramento dos quesitos avaliados em cada mercado.

Conforme observado anteriormente, é de fundamental importância para o planejamento e controle ou para qualquer tomada de decisão a existência de informações tempestivas, confiáveis e inteligíveis. O sistema de informações atrelado ao modelo de gestão econômica do Banco do Brasil afigura-se compatível com as necessidades do modelo de gestão.

3.6 ORÇAMENTO DA INSTITUIÇÃO

O orçamento do Banco é composto de mais de três centenas de itens (Anexo A). Na instituição Banco do Brasil, o processo orçamentário apresenta inúmeras variáveis e grande complexidade. É elaborado a partir de uma rede interna de informações, sustentado pelo sistema ORC (orçamento) e administrado pelo sistema ADMIN. Assim, o processo orçamentário pode ser representado como demonstra-se na Figura 7.

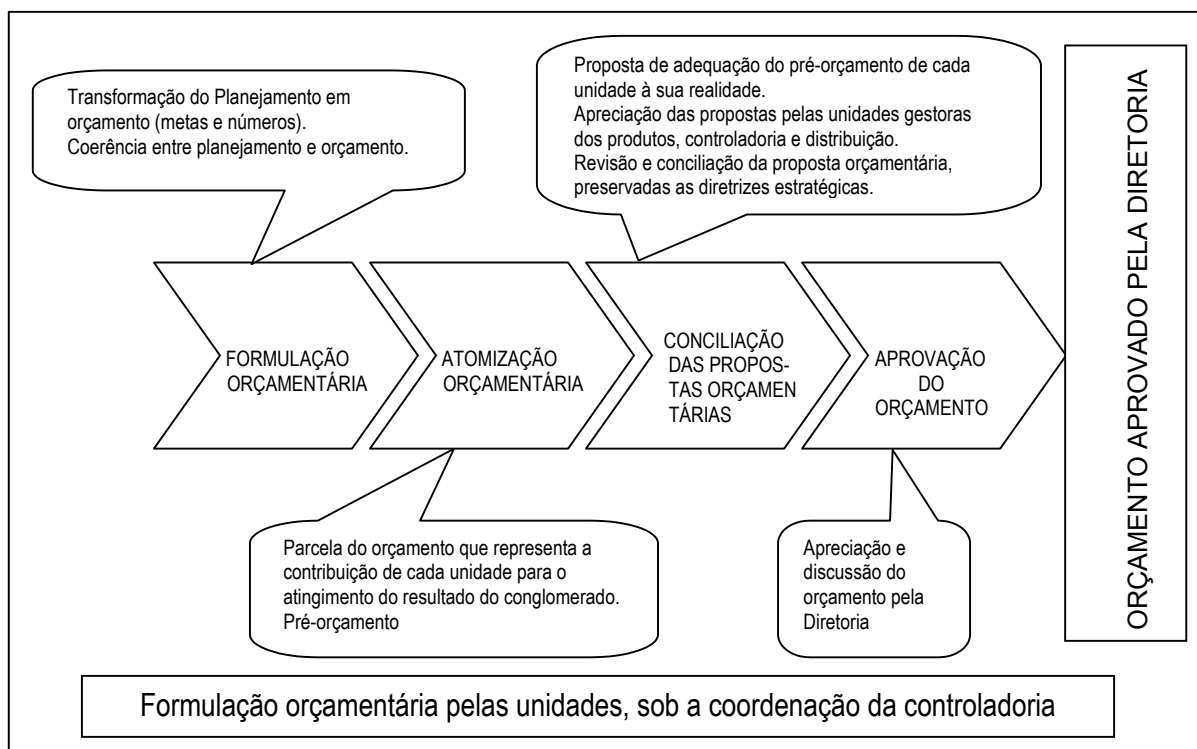


Figura 7 – Processo orçamentário

Fonte: elaborada pelo autor.

O processo orçamentário representado tem origem na fase de planejamento, após definidas as estratégias corporativas, entendidas como: exame do macroambiente, exame do ambiente negocial, definição da direção estratégica, políticas e estabelecimento do Plano Diretor. É precedido, ainda, pela definição das estratégias de negócios, como segmentação de mercado, objetivos de marketing e definição de planos de ação.

Na etapa de formulação orçamentária ocorre a transformação efetiva do planejamento em objetivos e metas palpáveis, que serão distribuídas (atomizadas) às unidades na etapa seguinte. Após cada unidade verificar a adequação do seu orçamento, as propostas são reencaminhadas às unidades gestoras dos produtos,

controladoria e distribuição, para revisão e conciliação da proposta orçamentária, bem como da observância da manutenção das diretrizes estratégicas, para ser o orçamento finalmente submetido à diretoria para aprovação.

3.6.1 Considerações preliminares

O processo orçamentário é o conjunto de rotinas e procedimentos voltados para a elaboração e/ou reprogramações orçamentárias do Banco. Está constituído em ciclo anual, com início geralmente nos meses de setembro ou outubro, de forma a viabilizar a disponibilização de metas e recursos para todas as dependências do Banco, antes do início de cada novo exercício.

O orçamento gerencial é peça fundamental dentro do modelo de gestão adotado pelo Banco do Brasil, pois nele estão contidos os valores que atendem aos objetivos e diretrizes definidos pela alta administração no processo de planejamento, além de atenderem a requisitos de equilíbrio entre fontes e usos, limitações de capital e limites operacionais legais e institucionais.

O seu cumprimento facilita a harmonização da atuação de todas as unidades, sendo cada uma delas responsável pelo alcance dos resultados ali quantificados. Os planos quantificados em orçamentos atendem à diversas finalidades organizacionais, dentre as quais, a de revelar aos gestores a contribuição que se espera deles, propiciar condições para o acompanhamento e controle dos negócios, possibilitar a avaliação de desempenho, através da comparação entre orçado e realizado e a tomada de ações corretivas.

A otimização do resultado esperado só será alcançada com a realização dos valores que foram orçados, de acordo com o que foi planejado. Para tanto, os gestores do Banco devem procurar cumprir os valores orçados nos diversos itens. O processo de elaboração do orçamento é definido anualmente pela diretoria de controladoria e admite ajustes para melhor adequação ao contexto organizacional.

3.6.2 Itens orçamentários

Item orçamentário é o componente mais elementar do orçamento da empresa. De acordo com a natureza, o item vincula-se a um dos seguintes gêneros: captação, aplicação, serviços, despesas administrativas e outros componentes patrimoniais.

Para cada grupamento de unidades (Agências e Outros Órgãos) está definido um grupo de itens passíveis de orçamentação, tanto para a programação orçamentária como para as reprogramações.

Os indicadores para os itens passíveis de orçamentação têm sua origem em diversos tipos de informações, cada qual adequado a um determinado produto, serviço ou despesas. A título de ilustração seguem alguns dos principais indicadores para os itens passíveis de orçamentação:

- a) Média de Saldos Diários - MSD: utilizado para informar a Média de Saldos Diários dos produtos e servir para acompanhamento e como base de cálculo de custo de oportunidade. Ex: orçamento de produtos de captação (poupança, CDB, fundos) ou aplicação (empréstimos, desconto de títulos);
- b) Volumes Físicos – SISTEMAS: informações de volumes físicos (quantidades) obtidas dos sistemas operacionais para acompanhamento e base de cálculo de resultado;
- c) Volumes Físicos Manuais: informações de volumes físicos (quantidades) repassadas por comando manual indicado para medir a quantidade de planos de capitalização e outros produtos específicos;
- d) Volumes Financeiros – SISTEMAS: informações de volumes financeiros (valores) obtidas dos sistemas operacionais para acompanhamento e base de cálculo da conta de resultado;
- e) Volumes Financeiros Manuais: informações de volumes financeiros (valores) repassadas por comando manual para acompanhamento e base de cálculo de conta de resultado;
- f) Despesas Administrativas Gerenciais: cálculo das despesas administrativas gerenciais, como treinamento interno, locação e taxa condominial, indicado para orçar despesas e receitas específicas;
- g) Fluxo de Receita Financeira: valor obtido na aplicação dos recursos;

- h) Fluxo de Tarifas: receitas decorrentes da prestação de serviços a clientes e receitas vinculadas aos produtos financeiros. Ex: orçamentação de serviços como cobrança bancária;
- i) Fluxo de Receitas Acessórias: em extinção. As rubricas contábeis foram remanejadas para outros códigos;
- j) Fluxo de Despesas Administrativas: valor das despesas fixas incorridas no mês; e
- k) Fluxo de Outros Componentes de Resultado: perdas e ganhos normalmente vinculados à atividade não operacional.

Alguns itens do orçamento não se enquadram na regra geral acima e recebem tratamento diferenciado, como é o caso de contas específicas e peculiares de uma determinada unidade, como por exemplo, programa nuclear brasileiro, programas especiais do governo, os quais possuem normas específicas.

3.6.3 Conceituação das fases de elaboração do orçamento

Visando conceituar as fases do orçamento do Banco, quanto à sua execução, destaca-se que o processo de orçamentação é composto de três fases distintas: Fase Propositiva, Deliberativa e Alocativa.

a) Fase Propositiva

A fase propositiva terá por objetivo a elaboração de pré-propostas das unidades gestoras e executantes, considerando os direcionamentos da estratégia corporativa e indicadores institucionais definidos pelo plano diretor, quantificar monetariamente essas propostas e projetar seus resultados.

b) Fase Deliberativa

A fase deliberativa representa o segundo estágio da proposta orçamentária. Nesta fase são feitas as discussões acerca das pré-propostas obtidas a partir da estratégia corporativa até a elaboração da proposta de orçamento que voltará à Diretoria para aprovação. Compreende três etapas distintas:

- a) primeira etapa – encaminhamento de pré-propostas das unidades gestores e executantes à diretoria executiva;

- b) segunda etapa – identificação de alternativas de ação para a convergência com as orientações e objetivos do plano diretor e plano de mercado; e
- c) terceira etapa – encaminhamento para aprovação do conselho diretor e conselho de administração, de proposta final de orçamento e de indicadores padrão como balizadores para o mercado pessoa física.

Esta fase encerra o período de análise e construção do orçamento com base nas informações do planejamento e encaminha para a distribuição às unidades.

c) *Fase Alocativa*

É na fase alocativa em que ocorrerá a alocação dos limites e metas finais, identificados nas fases anteriores, em cada dependência responsável pelo seu cumprimento. É de responsabilidade de cada unidade central que detenha unidades jurisdicionadas, sendo as diretorias de distribuição, comercial e governo responsáveis pela alocação dos orçamentos em suas respectivas rede de agências.

Após a conceituação das diversas fases que compõem o processo orçamentário do Banco do Brasil, passa-se à elaboração do orçamento propriamente dito.

3.6.4 Detalhamento das fases de elaboração do orçamento

O orçamento gerencial é elaborado com a participação de todas as unidades e diretorias do Banco. No início do processo, as dependências subordinadas são representadas pela respectiva unidade central, que deverá alocar as metas e limites orçamentários a cada dependência responsável pelo seu cumprimento, em momento oportuno, previsto no cronograma do processo orçamentário.

Fica a cargo das unidades executantes, em comum acordo com as unidades gestoras, o que segue:

- a) assegurar a orçamentação de despesas associadas a projetos de investimentos;
- b) fundamentar as suas propostas orçamentárias e justificar variações significativas em relação à série histórica;

- c) divulgar informações que possam influenciar a elaboração de proposta orçamentária por outras unidades, tais como: mudanças tecnológicas, estratégias específicas de venda de produtos, entre outras;
- d) buscar a convergência para proposta orçamentária única a ser encaminhada ao Conselho Diretor; e
- e) identificar alternativa de ação que compatibilize os resultados das propostas orçamentárias com os objetivos e metas constantes dos documentos de planejamento da organização.

Em resumo, a operacionalização do orçamento exige responsabilidade, fundamentação e comprometimento com os rumos traçados na etapa de planejamento e nas diretrizes estratégicas da empresa. O processo de orçamentação também é segmentado nas três fases anteriormente relatadas.

Na fase propositiva é estabelecida a coleta simultânea de propostas, via sistema, de unidades e diretorias na condição de gestoras e executantes. Também ocorrem as reuniões de convergência entre gestores e executantes, para equalizar propostas e identificar projetos latentes que impactam custos e resultados futuros. Nessa etapa do orçamento são adotadas, ainda, as seguintes providências:

- a) controladoria prepara e gera relatórios comparativos para orientar as reuniões;
- b) remessa via *intranet/notes* dos relatórios às unidades intervenientes;
- c) unidades gestoras reúnem-se com unidades executantes para discutir divergências e alternativas;
- d) ajuste de propostas dos gestores e executantes com incorporação de alternativas;
- e) controladoria faz simulações, gera relatórios comparativos e prepara apresentação dos resultados obtidos com as propostas impostadas.

Na fase deliberativa da elaboração do orçamento ocorre a divulgação de resultados das propostas para a diretoria executiva. É realizada uma reunião com a diretoria executiva para apresentação dos resultados e entrega dos relatórios aos intervenientes. A controladoria encaminha resultados e propostas aos vice-presidentes.

Ainda nessa fase é feita a identificação, pelos gestores, de alternativas de ação para convergência das propostas com os objetivos do plano diretor e plano de mercado. Também são realizadas reuniões de convergências entre gestores e

executantes para equalizar propostas. Feita a coleta de proposta final dos gestores e executantes, é realizada a simulação dos resultados com propostas resultantes e encaminhamento para aprovação do conselho diretor e da administração.

Na fase alocativa da elaboração do orçamento é feita a alocação em unidades centrais das propostas finais aprovadas pelo conselho diretor, bem como a alocação das metas nas respectivas unidades subordinadas e eliminação dos eventuais resíduos remanescentes.

3.6.5 Unidades gestoras de produtos na elaboração do orçamento

Cabe às unidades gestoras de produtos, na fase de elaboração do orçamento, definir as metas e estratégias para o item orçamentário (depósitos a prazo, por exemplo), de acordo com o planejamento estratégico da empresa e potencial de mercado do produto, transformando-as em valores numéricos. Além disso, devem assegurar a orçamentação de todos os componentes de resultado: receitas/despesas financeiras, tarifas, tributos e despesas administrativas, criação e/ou revitalização de produtos e/ou serviços, sob a sua gestão, que serão lançados durante o ano orçamentário. São, ainda, providências das unidades gestoras de produtos:

- a) assegurar e divulgar as estratégias e planos de ações dentro da organização, para subsidiar a formulação do orçamento ou reprogramação orçamentária;
- b) orçar para o Banco os itens orçamentários sob sua gestão;
- c) avaliar e/ou validar os números orçados pelas unidades envolvidas, de acordo com a meta e estratégia definidas;
- d) analisar os desvios ocorridos, estabelecer ações corretivas e ou redefinir metas e estratégias, avaliando a necessidade de reprogramação;
- e) fornecer informações sobre origem dos desvios observados nos itens sob sua gestão.

Em razão das peculiaridades da atividade bancária e do caráter estratégico dos produtos o orçamento dessa área assume destacada importância.

3.6.6 Unidades gestoras de despesas na elaboração do orçamento

Cabe às unidades gestoras de despesas, na fase de elaboração do orçamento, definir metas e estratégias para o item orçamentário, ou seja, uma determinada despesa, de acordo com o planejamento estratégico da empresa, transformando-as em valores numéricos. É dever da unidade gestora de despesa assegurar a orçamentação de todos os componentes de resultado (despesas financeiras, tarifas, tributos e despesas administrativas) e despesas de investimento, sob a sua gestão, que serão implantados durante o ano orçamentário.

Deve incluir no orçamento todas as despesas administrativas vinculadas a contratos já firmados e que seus desembolsos ocorram durante o ano orçamentário que se inicia. Adicionalmente, tem sob sua incumbência:

- a) divulgar as estratégias e planos de ação dentro da organização para subsidiar a formulação do orçamento ou reprogramação orçamentária;
- b) orçar para o conglomerado o fluxo de despesas dos itens orçamentários sob sua gestão;
- c) avaliar e/ou validar os números orçados pelas unidades envolvidas de acordo com a meta e estratégia definidas;
- d) analisar os desvios ocorridos no orçamento e estabelecer ações corretivas e/ou redefinição das metas e estratégias, avaliando a necessidade de reprogramação; e
- e) fornecer informações sobre origem dos desvios observados nos itens sob sua gestão.

O orçamento dessa área representa a complementariedade da área de produtos onde são observadas todas as despesas inerentes a execução dos planos e metas, inclusive as financeiras e administrativas.

3.6.7 Unidades executantes na elaboração do orçamento

As unidades executantes são aquelas que promovem a execução do orçamento, ou seja, as unidades operacionais representadas na diretoria pela Vice-presidência de Varejo e Distribuição e suas diretorias. Cabe às unidades executantes incluir no simulador de resultados a proposta para as suas unidades

subordinadas. Por exemplo, a diretoria de distribuição deverá considerar em sua proposta orçamentária as agências, superintendências regionais e estaduais vinculadas.

Caso a unidade executante identifique algum item que deva compor seu orçamento e que não tenha sido disponibilizado (não previsto), sua inclusão deverá ser solicitada à diretoria de controladoria.

Cabe às unidades executantes negociar com as unidades gestoras de produtos e de despesas administrativas, antes referidas, os valores globais de orçamento de gastos ou de orçamento de captação ou serviços atribuída à cada uma de suas unidades. Cabe, ainda, efetuar as alterações na proposta, em função de negociação com as respectivas unidades gestoras de produtos e de despesas administrativas.

Às executantes cabe ainda, efetuar ajustes em decorrência de alterações na proposta global do Banco, emanadas do conselho diretor. Estes ajustes deverão ser acordados, preliminarmente, entre as unidades gestoras de produtos e de despesas administrativas e as unidades centrais. Também deve efetuar a alocação do orçamento global de cada item orçamentário às suas jurisdicionadas, respeitados os valores totais definidos para cada item.

3.6.8 Preços de transferências internos

O preço de transferência interno faz parte do modelo de mensuração de resultados do GECON, adotado pelo Banco do Brasil, e serve para remunerar as unidades administrativas pela prestação de serviço.

O modelo de preço de transferência é baseado em custo de oportunidade e tem como parâmetro o preço de mercado. Por exemplo, o preço da remuneração por serviços de cobrança entre as diversas agências do Banco se baseia no preço fixado pela FEBRABAN para remuneração de serviços entre Bancos.

A aplicação deste conceito permite a apuração do resultado de cada dependência, como se fossem, para esse efeito, empresas independentes, sem o repasse das ineficiências de uma para outra.

3.6.9 Parametrização na elaboração do orçamento

O item parametrizado no orçamento é aquele que se forma a partir da multiplicação de um direcionador por um parâmetro. Direcionador, por sua vez, é uma variável indicativa de consumo, podendo ser lotação, dotação de funcionários, quantidade de contas correntes, entre outros. Já o termo parâmetro diz respeito ao valor constante atribuído a um determinado grupo de dependências de acordo com as políticas e diretrizes da empresa.

O modelo de parametrização das despesas administrativas foi elaborado tendo como premissas: projeções sem utilização de séries históricas, que reflitam as políticas e diretrizes da empresa; avaliação dos gestores com critérios mais justos e imparciais evidenciando suas contribuições para o resultado do Banco; formulação do orçamento por meio de atribuições de parâmetros direcionadores, conferindo maior objetividade e agilidade ao processo orçamentário; e auxílio ao gestor na adequada gestão dos recursos alocados para sua dependência.

Obedecendo as estratégias, políticas, diretrizes e a estrutura organizacional do conglomerado, as unidades foram classificadas em grupos, com base nos seguintes critérios: similaridade de atividades, regionalização, potencialidade de mercado.

A parametrização possibilita a distribuição mais equânime das despesas das unidades ao igualar, por exemplo, os custos administrativos das agências no que se refere às despesas com pessoal. Como não cabe à agência a contratação e manutenção dos recursos humanos, a despesa não parametrizada poderia gerar um rol de funcionários excluídos por custarem mais que outros, ou seja, um funcionário que ingressa no Banco custa menos que outro com mais anos de casa.

Visto como está na sequência rotinizado o processo de orçamentação no Banco, aborda-se este processo no âmbito das agências.

4 PROCESSO DE ORÇAMENTAÇÃO NAS AGÊNCIAS

Neste capítulo apresenta-se o processo de orçamentação nas agências do Banco do Brasil. Inicia-se com a descrição do processo de gestão econômica nas agências. Posteriormente, evidencia-se o processo de orçamentação em nível de agências. Na seqüência destaca-se os efeitos negativos da distribuição de orçamento da cúpula para a base.

4.1 PROCESSO DE GESTÃO ECONÔMICA NAS AGÊNCIAS

Para definir o planejamento operacional de sua unidade o gerente deve conhecer as diretrizes e os objetivos estratégicos da organização, as estratégias de segmentos de mercado e produtos, que estão traduzidas nos planos de ações e metas da unidade de negócios. Precisa, ainda, conhecer o foco negocial e o potencial de mercado da agência, segundo logística desenvolvida pelo Banco, e as estratégias de investimento, traduzidas nos planos de ações e metas.

O posicionamento e a extensão da rede de distribuição (as agências) são conseqüências da estratégia da organização, da mesma forma que os investimentos na estrutura de atendimento dependem da expectativa de retorno a longo prazo que o investimento possa gerar.

Uma agência é como uma peça em um tabuleiro de xadrez, tem um papel bem definido a cumprir na carteira de negócios do Banco (foco negocial) e uma força relativa para a alavancagem de resultados (potencial de mercado). Se atuar individualmente, fora de um contexto predefinido, pode comprometer a eficácia do conjunto.

Por exemplo, se é estratégia do Banco atender determinado segmento, uma parte da rede de agências deve estar voltada para esse segmento. Assim, a logística (topologia e tipologia de agências) define foco, localização e estrutura da dependência. O gerente da agência, ao desconhecer esse direcionamento (ou se alterá-lo inadvertidamente), pode comprometer o resultado do todo.

O planejamento na agência deve contemplar um estudo sobre os segmentos priorizados para sua praça, identificando os clientes, se possível, e identificando os produtos adequados a cada segmento, sua argumentação de venda. Cabe ainda ao

gestor, avaliar a capacidade da estrutura da agência em termos de recursos humanos, tecnológicos e materiais, para a implementação das ações planejadas.

4.2 O PROCESSO DE ORÇAMENTAÇÃO EM NÍVEL DE AGÊNCIA

O orçamento é a quantificação do planejamento operacional e um dos principais instrumentos para a otimização do resultado do conglomerado. Para tanto, deve considerar políticas, metas e estratégias da organização, com vistas no estabelecimento de propostas e identificação de planos de ação para cada área.

O processo orçamentário tem como premissa integrar os objetivos de todas as unidades do conglomerado, ser um processo participativo, no qual todos os gestores propõem orçamentos individualizados, que reflitam a realidade negocial, operacional e o resultado esperado de cada dependência. Adicionalmente, que oriente para a obtenção de resultados que garantam retornos ótimos aos acionistas.

Cada unidade é responsável pelo alcance dos resultados quantificados. Embora previsto no sistema normativo do Banco que o orçamento gerencial será elaborado com a participação de todas as unidades, na prática não tem se verificado o cumprimento do modelo de orçamentação conforme definido.

A participação das agências, cujos orçamentos somados deveriam compor o orçamento regional, que novamente somados formariam o orçamento estadual, que comporiam o orçamento do país, se limita hoje à fase alocativa anteriormente referida. Portanto, impossibilitadas de participar do processo de orçamentação na fase propositiva, conforme previsto nas regras do Banco, as agências recebem o orçamento atomizado, ou seja, distribuído em partes consideradas ideais para definir a contribuição que se espera de cada unidade.

Este aspecto representa o ponto crucial do presente trabalho, pois nele reside o levantamento de informações acerca das distorções geradas pela prática de orçamento do Banco do Brasil, bem como a proposição de medidas que possam contribuir para a elisão das distorções apontadas.

4.3 EFEITOS NEGATIVOS DA DISTRIBUIÇÃO DO ORÇAMENTO DA CÚPULA PARA A BASE

Embora apresente significativa evolução no seu modelo de gestão e adote modernas técnicas de administração, fatos que podem ser perfeitamente traduzidos em resultados representados pela evolução do lucro da instituição nos últimos cinco anos, o processo de orçamentação pode ser melhorado em dois aspectos: democratização e distribuição.

No que se refere à democratização do orçamento, entende-se como fundamental a participação das unidades operacionais. As agências, que melhor conhecem o seu mercado, podem definir estratégias locais, sem perder a orientação da estratégia corporativa, o que se espera dela.

Quanto à distribuição das metas orçamentárias às unidades, é possível definir critérios mais equânimes de distribuição, de forma a evitar problemas como os identificados no presente trabalho. A elaboração e distribuição do orçamento pela cúpula da empresa, sem a participação das unidades de ponta, identificada no presente trabalho como orçamento de cima para baixo, revela uma distorção entre o previsto no modelo de gestão e o efetivamente verificado nas dependências.

Uma grande estrutura de planejamento, ancorada em sofisticados sistemas de informações, gerenciamento e controle, capazes de simular com antecedência os resultados da instituição, não pode se limitar à distribuição do orçamento a partir de séries históricas de desempenho de negócios das suas unidades ou de critérios aleatórios e incompatíveis com o nível de desenvolvimento da instituição.

No sentido de corroborar a necessidade de melhorias do processo de orçamento do Banco do Brasil, identifica-se a seguir as distorções, verificadas no trabalho de pesquisa acerca da prática orçamentária, que necessitam ser corrigidas pela otimização dos resultados.

4.3.1 Desconsideração do planejamento operacional da agência

Dentre os problemas da orçamentação de cima para baixo está a falta de compromisso com o planejamento da agência. A viabilização da programação orçamentária do Banco ocorre através da atomização das pré-propostas

orçamentárias em nível de agência, segundo os seguintes critérios: foco - definição dos produtos, de acordo com o perfil comercial da praça; e potencial - definição dos volumes conforme tamanho do mercado na praça.

A identificação de um foco comercial e de um potencial de mercado a ser atendido é que justifica a existência de uma agência e que define um nível de investimento em sua estrutura. O objetivo da pré-proposta é indicar o que se espera de contribuição de cada um. Os gestores, dada a sua maior proximidade com o mercado local, devem se concentrar no foco comercial.

Ocorre, entretanto, que na fase de orçamentação, as unidades de ponta não são formalmente consultadas acerca dos números que terão que cumprir e o orçamento é produzido a partir de indicadores nem sempre consentâneos com a realidade das agências ou praças. Fica prejudicada a necessária relação e ordem entre o planejamento operacional da unidade e o seu orçamento.

Quando o orçamento determina o planejamento das agências, nem sempre é possível considerar as variáveis internas: pontos fortes e pontos fracos; e as externas: oportunidades e ameaças, tampouco aspectos como atuação da concorrência, mercado e vantagens competitivas.

Segundo Sanvicente e Santos (1983), a formalização e a sistematização do planejamento e do controle administrativo através de orçamentos criam condições para que a empresa progrida no sentido da otimização da sua ação administrativa.

Embora o orçamento no âmbito do Banco como um todo seja precedido do planejamento estratégico, na esfera operacional ou em nível de execução atropela a realidade da unidade de ponta, a agência. Assim, danifica-se a noção fundamental de que os orçamentos e relatórios de controle orçamentário devem ser entendidos como a manifestação formal do planejamento e do controle das atividades da empresa como um todo.

4.3.2 Não observância das características locais e peculiaridades da praça

Quando a distribuição do orçamento é realizada por parâmetros de referência nas séries históricas de desempenho das unidades, ficam prejudicadas as informações estratégicas obtidas no mercado local das agências.

Segundo Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999), o processo de gestão é caracterizado pelas fases de planejamento, execução e controle, que perfaz o processo decisório de uma empresa. Requer um conhecimento adequado da realidade, obtido por meio das informações geradas pelo subsistema de informação. O subsistema de informação é composto de atividades de obtenção, processamento e geração de informações necessárias para a execução e gestão das atividades da organização, incluindo informações ambientais, operacionais e econômico-financeiras.

A atomização do orçamento, da forma verificada no Banco, subestima características importantes do mercado local e peculiaridades da praça, até mesmo de aspectos culturais, muitas vezes decisivos para a propensão de consumo de produtos e serviços bancários. Contribuem para esse questionamento a composição étnica, origem da colonização, língua ou dialeto regional, grau de informação da comunidade, aspectos nem sempre previsíveis pela alta cúpula da instituição.

Como exemplo da distorção gerada pelo orçamento produzido e atomizado a partir de série histórica passada, observou na pesquisa realizada, com relação ao produto Crédito em Comércio Exterior, de uma determinada agência, o demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1– Crédito em comércio exterior da agência A

AGÊNCIA	ORÇADO	REALIZADO	% ATINGIMENTO
A	35.909	0	0

Fonte: elaborada pelo autor.

Observa-se no referido caso, a transferência dos negócios da única empresa exportadora da cidade. O orçamento atomizado sem conhecimento da realidade local prejudicou o desempenho da operadora.

Em outro exemplo, no produto Crédito Pessoa Jurídica, verifica-se os dados comparativos, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Comparativo de crédito pessoa jurídica nas agências A, B e C

AGÊNCIA	QUANT. FUNCION.	ORÇADO	REALIZADO	% ATING	PRODUTIV. MÉDIA
A	18	5705	6479	113,6	359
B	18	3803	4812	126,5	267
C	18	5048	4890	96,9	271

Fonte: elaborada pelo autor.

Verifica-se que as três agências possuem o mesmo número de funcionários, em praças com semelhantes características de mercado. Entretanto, a agência A possui uma produtividade funcional 34% maior que as demais, um orçamento 50% maior que a agência B e não possui o maior percentual de atingimento do orçamento. Revela que agências iguais possuem diferentes orçamentos, penalizando aquela cuja série histórica passada revelou maior desempenho: quem mais fez mais meta terá.

Em outro caso, mais uma falha do modelo de atomização em prática no Banco. A pesquisa revelou que no produto Crédito – Recebíveis, em agências de diferentes praças, mas com potencial, características e mercado semelhantes, ocorrem divergências conforme mostra-se na Tabela 3.

Tabela 3 – Comparativo de crédito – recebíveis nas agências A, B e C

AGÊNCIA	QUANT. FUNCION.	ORÇADO	REALIZADO	% ATING	PRODUTIV. MÉDIA
A	19	5313	6318	118,9	332
B	41	2433	2942	120,9	71
C	18	3252	2915	89,6	161

Fonte: elaborada pelo autor.

A agência B apresenta o maior percentual de atingimento do orçamento, com 120,9% e uma produtividade funcional de 78,6% menor que a agência A, e 56% menor que a agência C. Outra revelação importante é que a agência A recebeu atomizado orçamento equivalente a soma das agências B e C, ainda que em praças com mercados semelhantes.

4.3.3 Ausência de participação dos gestores das unidades de ponta

O orçamento atomizado distribuído de cima para baixo e construído a partir de uma estrutura de planejamento estratégico global do Banco, sem a participação do responsável pela sua execução limita o espaço de atuação do gestor da unidade. Propicia, também, uma inversão de prioridades e prejudica o necessário comprometimento com as metas orçamentárias, considerando que em muitos casos estas não refletem a realidade de seu mercado.

Com relação ao papel do gestor, Mosimann e Fisch (1999, p.28) explicitam que:

gerir é fazer as coisas acontecerem. A pessoa que faz a gerência, denominada gestor, é quem toma as decisões para que as coisas aconteçam, de tal forma que a empresa atinja seus objetivos. Assim, administrar é conduzir a organização para seus objetivos.

O próprio modelo de gestão econômica aplicado ao Banco pressupõe que, ao traduzir a concepção do modelo de gestão para a instituição, requer-se uma maior transparência e envolvimento efetivo dos gestores, os quais realizam uma monitoração eficaz dos processos de gestão com uma conseqüente minimização dos riscos.

O modelo de gestão estimula a criatividade dos gestores, sinalizando que os resultados da empresa não dependem apenas da diminuição de despesas, mas também, pelo incremento de volumes, pela otimização do mix de produtos, pela utilização eficiente de recursos, pela administração dos aspectos financeiros. Daí a importância da participação efetiva dos gestores das unidades operadoras.

4.3.4 Não observância da participação no mercado e concorrência

Segundo Padoveze (1998), vale ressaltar que o processo de orçamento dentro de uma empresa não se restringe às informações inseridas no sistema. O processo orçamentário é extenso e demanda uma integração funcional e sinérgica muito grande, em todas as áreas da empresa. O subsistema orçamentário é apenas a resultante de um processo muito amplo e participativo, que inclui análise do ambiente, leitura e construção de cenários, definição de objetivos gerais e departamentais, assim entendidos o mercado restrito de cada praça.

Quando o orçamento é elaborado sem a análise mais minuciosa da unidade na qual vai ser aplicado, corre-se o risco de orçar valores incompatíveis com o nível de participação da agência no mercado local. Por outro lado pode-se sub-orçar valores em praças onde não exista concorrência.

A participação no mercado local, com base em informações do BACEN e o próprio perfil dos concorrentes, são determinantes no processo de orçamentação.

A pesquisa revelou no produto Captação – Pessoa Física, em praças com semelhante potencial de mercado, porém com níveis de concorrência distintos, divergências conforme apontado na Tabela 4.

Tabela 4 – Comparativo de captação – pessoa física nas agências A e B

AGÊNCIA	QUANT. FUNCION.	ORÇADO	REALIZADO	% ATING	PRODUTIV. MÉDIA
A	48	82247	90422	109,9	1883
B	41	34399	33071	96,1	806

Fonte: elaborada pelo autor.

A agência A, ainda que em praça de concorrência mais acirrada, possui desempenho 133% maior que a praça B em termos de produtividade média. Mantém um quadro de pessoal semelhante à agência B, porém recebeu um orçamento 139% maior que a outra. Isso demonstra uma vez mais que a prática orçamentária necessita ser aprimorada.

4.3.5 Não observância dos recursos humanos e tecnológicos disponíveis nas unidades operacionais

Conforme salientado anteriormente, o posicionamento e a extensão da rede de distribuição são conseqüências da estratégia da organização, assim como o nível de investimento na estrutura de atendimento depende da expectativa de retorno a longo prazo.

Ocorre, no entanto, através das atomização do orçamento, a fixação de metas em descompasso com os recursos humanos e tecnológicos existentes na unidade de ponta, como, por exemplo, a fixação de meta para uso de internet em cidade sem provedor. Outra distorção visível é o estabelecimento de patamar elevado para atingimento sem considerar a produtividade funcional da unidade.

Como exemplo da não observância de produtividade funcional, a pesquisa de desempenho comparativo no produto Contas Especiais Pessoa Jurídica, em duas agências com mesmo potencial e características, em praças semelhantes, mostra os dados evidenciados na Tabela 5.

Tabela5 – Comparativo de contas especiais pessoa jurídica nas agências A e B

AGÊNCIA	QUANT. FUNCION.	REALIZADO	% ATING	PROD.MÉDIA
A	18	279	131,3	19
B	35	361	134,7	10

Fonte: elaborada pelo autor.

Nota-se que o orçamento atomizado não levou em conta o critério produtividade funcional. As duas agências, embora semelhantes em suas características e em percentual de atingimento do orçamento, possuem produtividades totalmente distintas: uma com 10 e outra com 19, o que representa um diferencial de 90%.

4.3.6 Falta de visão de longo prazo das agências

A arquitetura estratégica do Banco já está definida. Reúne documentos que regulam os aspectos referentes aos conteúdos que a organização quer abordar em sua atuação, fornece os rumos dos negócios, a intensidade e a ênfase desejadas, com espaço e tempo delimitado, obedecendo a lógica da gestão e do ambiente no qual o Banco está inserido.

Dentro da orientação geral de negócios o Banco opera os objetivos de longo prazo da empresa. Porém, no âmbito das agências, os gestores se ressentem de falta de planejamento a longo prazo. Com o orçamento elaborado sem a participação das unidades operacionais, nem sempre os objetivos da instituição coadunam com os objetivos locais ou com a visão de longo prazo das agências.

Em muitas praças os projetos locais são relegados ao segundo plano, em prol de objetivos considerados maiores da instituição. Em determinadas praças o foco de atuação da agência é determinado pelo orçamento da cúpula para a base e não pelas características locais, comprometendo a visão de longo prazo.

4.3.7 Atuação do banco com base em campanhas de vendas

A distorção gerada pelo uso equivocado do orçamento se reflete diretamente na forma de atuação do Banco. Com valores e quantidades de produtos definidos de cima para baixo, o uso de campanhas de vendas se torna imprescindível para o alcance dos objetivos. As campanhas de vendas de produtos e serviços, inegavelmente, surtem efeito positivo e os resultados de curto prazo são visíveis. Entretanto, propiciam algumas distorções:

- a) supervalorização do produto ou serviço quando o modelo segmentação recomenda atuação direcionada para o cliente;
- b) excesso de oferta de produtos e serviços ao cliente que passa a rejeitar o Banco ou efetua compra em razão da campanha e não de sua necessidade, gerando desgastes no relacionamento;
- c) uso indevido da mão-de-obra, totalmente direcionada para a campanha, prejudicando as demais atividades ou o planejamento da agência;
- d) crescimento profissional definido pelo desempenho em campanhas de vendas específicas e sobre orçamento nem sempre equalizados e menos pela formação profissional que envolve a capacidade de administração da unidade, a necessária visão de planejamento, execução e controle;
- e) prejudica a visão de longo prazo e sacrifica os projetos locais;
- f) gera números e receitas distorcidas da realidade de mercado, refletindo diretamente no resultado do Banco;
- g) interferência negativa nos processos, em razão de acúmulo de vendas de produtos e serviços, normalmente conduzidas de forma apressada e inconclusiva;
- h) oferta indiscriminada de produtos nem sempre compatíveis com o mercado local – produto errado para a praça errada;
- i) o bom resultado de venda na campanha se reflete em maior orçamento no futuro, considerando que o orçamento se baseia particularmente em séries históricas. Quem mais vende mais meta terá e vice-versa;
- j) saturação de mercado e de clientes para um determinado produto.

Apenas nesse quesito “uso intensivo de campanhas” observamos uma série de distorções que poderiam ser minimizadas através de critérios mais equânimes de orçamentação pode resultar em um modelo de atuação mais adequado ao Banco.

4.3.8 Distorção do sistema de avaliação de desempenho funcional

Objetivando destacar e valorizar posturas empreendedoras, segundo o modelo de gestão econômica adotado no Banco, todas as áreas são consideradas como empresas e seus gestores considerados como donos, sendo que a avaliação dos mesmos leva em conta não só os custos realizados, como também as receitas obtidas.

O resultado econômico tem como objetivo avaliar a capacidade do gestor em gerar o resultado esperado. Todos os aspectos da gestão estão refletidos no resultado. Por isso, este constitui o mais importante meio de avaliação de desempenho. Sendo o resultado ótimo aquele definido no orçamento, a avaliação dar-se-á comparando o valor realizado com o orçado.

Através deste processo de avaliação, procura-se consolidar a importância do cumprimento do orçamento em detrimento da maximização do resultado individual, seja do produto ou da unidade. Isso porque o orçamento considera o que é melhor para a empresa como um todo, garantindo a sinergia.

Em razão da afirmação supra, a participação do gestor de agências no processo de orçamentação torna-se fundamental. Como não ocorre, possibilita que gestores sejam avaliados de forma totalmente distorcida.

4.3.9 Excesso de itens orçados

O orçamento das agências, ainda que não realizado com a participação destas, é composto de aproximadamente 300 itens, conforme demonstra o modelo de orçamento anexo ao presente trabalho o que torna impraticável a sua verificação e correto acompanhamento.

Sem a análise da curva ABC dos itens que o compõem, o orçamento agrega itens desnecessários e não se concentra na análise dos de maior importância para o resultado da dependência.

A orçamentação atualmente praticada pelo Banco também não elege os itens adequados à realidade de cada unidade, por exemplo, relaciona itens de comércio exterior para orçamentação em praças agrícolas e vice-versa.

4.3.10 Orçamento de despesas incompatíveis com os gastos da agência

Sem a participação prévia dos gestores de agências e a fiel observância do planejamento da unidade, o orçamento de despesa atomizado, sem critérios definidos, pode ser produzido de forma insuficiente ou incompatível com a necessidade da agência, muitas vezes com o fito de limitar o gasto e não do efetivo consumo de recursos. Essa prática distorce a previsão do resultado orçado, considerando a sub-avaliação dos gastos, obrigando o administrador da unidade a gerar ganho extra através do crescimento das contas de receitas.

Igualmente, prejudica a avaliação do gestor da unidade, considerando que se a despesa for subestimada a expectativa de resultado torna maior e dificilmente concretizada. Propicia, ainda, o aparecimento de registros distorcidos nos sistemas de controle de pessoal, abrindo margem para de eventuais ações trabalhistas e favorecendo o uso distorcido de uma verba orçamentária para cobrir o uso de outra.

4.3.11 Distorção no fluxo orçamentário

Sem a visão das unidades de ponta a empresa poderá caminhar na direção oposta ao mercado ou, no outro extremo, diminuir a percepção e, conseqüentemente, o tempo de resposta aos anseios dos clientes.

A ausência de estrutura de planejamento nas unidades operacionais e a falta de participação na elaboração do orçamento se refletem diretamente no resultado da instituição, além de ferir os princípios de gestão econômica adotados pelo Banco.

A incongruência verificada entre o processo de orçamentação rotinizado pelo Banco com a orçamentação finalmente levada a efeito nas agências, conforme demonstrado no presente capítulo, traz à instituição uma série de conseqüências, que a curto, médio ou longo prazos pode comprometer a empresa.

Assim, a proposta da presente pesquisa é apresentar um conjunto de variáveis que, analisadas, padronizadas e sistematizadas pelo Banco, possam resultar em um modelo de planejamento e orçamento em nível de agência. Vislumbra-se que complementar a estrutura existente e utilizada pelo Banco, no sentido de contribuir para a otimização dos resultados e à perpetuação da instituição.

5 CONJUNTO DE VARIÁVEIS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTAÇÃO EM NÍVEL DE AGÊNCIA

As vantagens da adoção de técnicas de orçamentação pelas empresas são diversas. Desde a necessidade de análise de políticas básicas e suas possibilidades, ainda na fase de planejamento, como a obrigatoriedade de harmonização de planos entre as diversas unidades, na fase de elaboração do orçamento.

Buscando a compreensão mútua dos problemas administrativos e a participação dos membros da organização que orçamento pode ser enriquecido com informações, de modo a atingir plenamente seus objetivos e superar algumas limitações, como a de ser oriundo de projeções, estimativas e julgamentos.

Para tornar o orçamento uma fiel tradução do planejamento é necessário permitir a participação das unidades executoras e produzir uma peça que motive os executantes para alcançar os objetivos da empresa, desde que consentâneos com a realidade do mercado em que atuam e adequado à aferição do desempenho e dos resultados das unidades.

O uso de indicadores internos e externos para a elaboração do orçamento e um modelo de planejamento estruturado permitirão tratar de forma mais igualitária as unidades do Banco e a promover melhor acompanhamento e controle e avaliações de desempenho mais justas.

Conforme demonstrado no capítulo anterior, as distorções apontadas tem origem na ausência de critérios mais adequados para a distribuição de objetivos e metas. A utilização pura e simples de critérios aleatórios ou a distribuição baseada em séries históricas recentes representam um retrocesso administrativo, considerando os investimentos realizados em sistemas de informação e na implantação do modelo de gestão do Banco.

Utilizando-se a estrutura existente é possível sofisticá-la para cumprir com os principais fundamentos do orçamento, como o envolvimento administrativo, a fixação de expectativas realistas e o reconhecimento do esforço de cada unidade, através de acompanhamento de desempenho de orçamento que guarde eqüidade entre os diversos agentes.

Para produzir um orçamento com eqüidade é fundamental para o Banco abolir da prática orçamentária em vigor a atomização do orçamento (distribuição em

pequenas partes) através do critério de desempenho verificado ou séries históricas passadas. Faz-se necessário adotar indicadores operacionais ou sócio-econômicos que possam minimizar as distorções, já apontadas no presente trabalho, e contribuir para o desenvolvimento de um modelo de orçamentação ajustado aos objetivos da empresa.

A Figura 8 é uma representação gráfica do processo orçamentário praticado pelo Banco, no qual se destaca a sistemática de distribuição do orçamento para as diversas unidades.

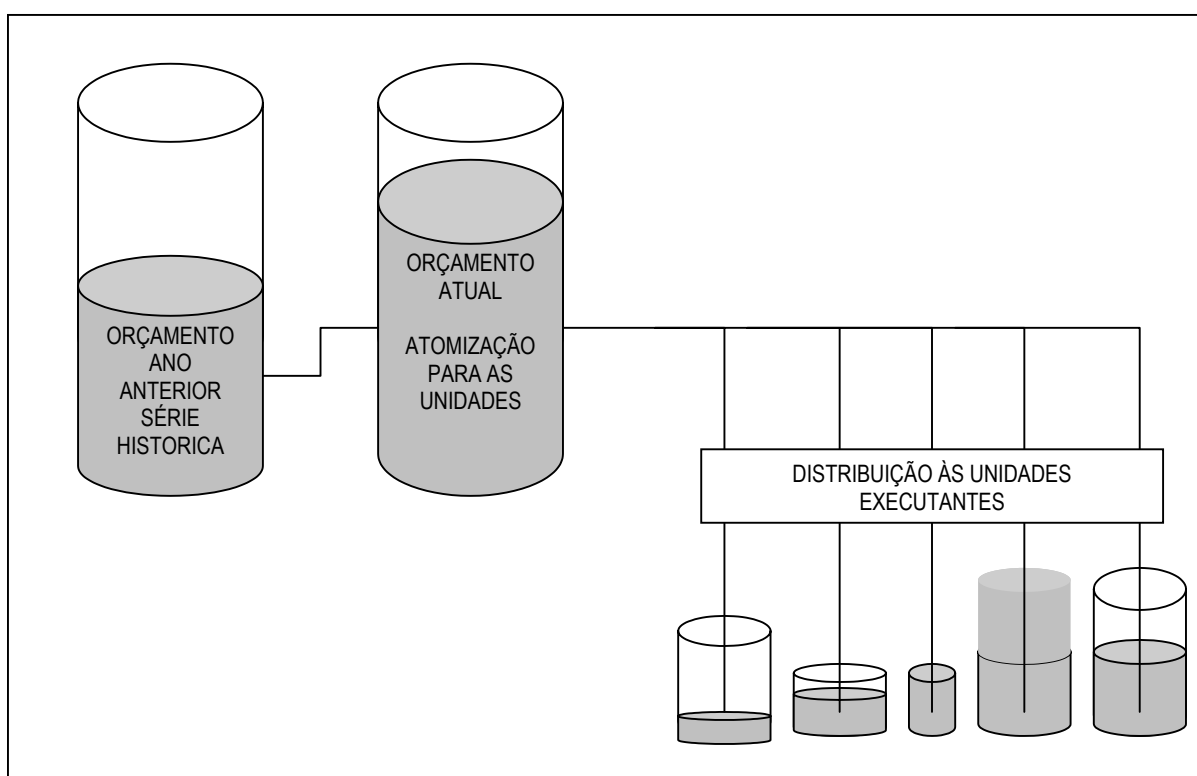


Figura 8 – Representação do processo orçamentário atual do Banco do Brasil

Fonte: elaborada pelo autor.

Verifica-se na figura acima que o orçamento do ano anterior figura como insumo ou referência para o novo orçamento que, normalmente, é maior que o anterior. A sua distribuição não é precedida de “filtros” e nem observa critérios estabelecidos. É feita de forma aleatória, e reparte as metas em desacordo com a capacidade das unidades, ora para mais, ora para menos, sobrecarregando algumas unidades enquanto outras permanecem subutilizadas, conforme evidencia a figura.

Com base na fundamentação teórica e no estudo de caso realizado, na Figura 9 apresenta-se uma proposta de modelo de orçamentação para o Banco do Brasil.

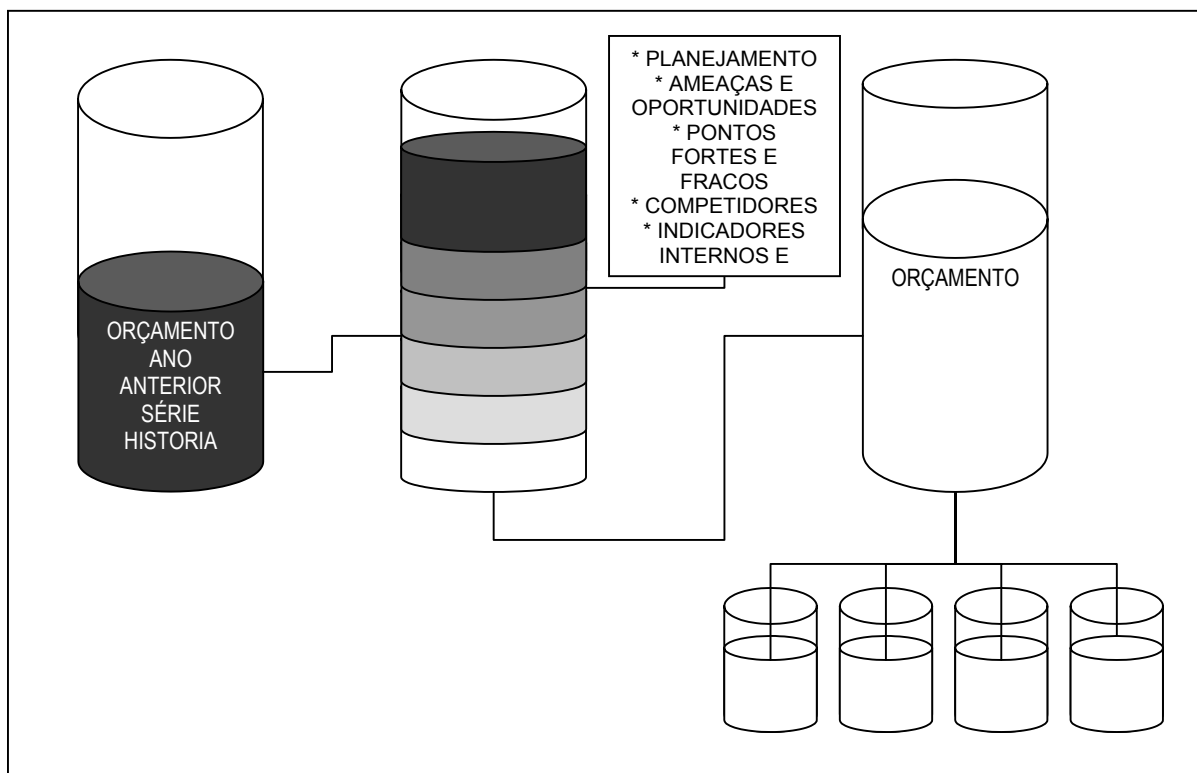


Figura 9 – Representação do processo orçamentário proposto para o Banco do Brasil

Fonte: elaborada pelo autor.

A figura acima representa uma nova proposta de orçamentação. Aprimorando o modelo representado pela figura 8, o orçamento anterior figura apenas como uma parte impura do orçamento atual e passa por diversos estágios como: planejamento (análise da potencialidade da praça, análise de oportunidades e ameaças, análise de pontos fortes e fracos, análise de competidores, etc.) e indicadores internos e externos que atuarão como filtros para produzir um orçamento livre de impurezas e consentâneo com a realidade da unidade. Sua distribuição para as unidades ocorre de forma equânime e em dosagem correta, de acordo com a capacidade de cada unidade.

5.1 MODELO DE PLANEJAMENTO SIMPLIFICADO

Constitui premissa básica para a adequada orçamentação a criação de um modelo sistematizado de planejamento operacional de agência.

Conforme salienta Sanvicente e Santos (1983), planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidade em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades, o planejamento não pode seguir o orçamento e sim ao contrário.

Ao padronizar um modelo básico de planejamento, a instituição agregaria ao seu sistema de informações dados importantes acerca dos mercados onde atua, possibilitando uma visão muito mais detalhada de sua presença em todo país. A padronização do planejamento estratégico das unidades figura como passo inicial do processo de utilização de indicadores para a distribuição do orçamento.

O planejamento é determinante para a tomada de decisões e para o sucesso da empresa, pois consiste na pré-análise das implicações futuras decorrentes da tomada de decisões presentes e permite o alcance de resultados, através de um processo contínuo de antecipação de mudanças, tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo.

Esse processo dinâmico deve, ainda, levar em conta a análise do ambiente no qual a organização ou uma de suas unidades está inserida, através da identificação das potencialidades, vocações e segmentos que a praça oferece.

Através do planejamento é possível a identificação de variáveis externas que possam criar condições favoráveis ou desfavoráveis ao sucesso da unidade. Permite, também, o levantamento dos pontos fortes e pontos fracos que possam proporcionar ou provocar uma vantagem ou desvantagem operacional, considerando o seu ambiente empresarial.

É fundamental na estruturação de um modelo de planejamento a análise da concorrência e a elaboração de uma lista simplificada de indicadores econômicos e sociais, que sirvam de parâmetro não apenas ao estudo da realidade onde a unidade está inserida, condição elementar em um processo de planejamento estruturado, mas também ao processo de orçamentação de receitas de produtos, serviços e despesas.

As informações da unidade (agência), facilmente obteníveis através de um processo sistematizado de planejamento, podem orientar o processo de

orçamentação, evitando uma série de distorções e a otimização do resultado econômico da empresa como um todo.

De nada adiantaria apresentar a proposição de utilização de indicadores internos e externos que possam orientar a formulação de um modelo de orçamentação, sem um modelo de planejamento de agência estruturado.

Conforme observado anteriormente, o modelo de orçamentação baseado apenas em séries históricas não coaduna com a estrutura administrativa do banco e não guarda compatibilidade com o sistema de informações que orienta o modelo de gestão.

A adoção de variáveis internas e externas para a construção de um modelo de orçamentação possibilita equalizar o orçamento de forma que ele represente o real potencial de cada unidade.

5.2 VARIÁVEIS INTERNAS

Para o desenvolvimento de um modelo de orçamentação em nível de agência diferente do praticado pelo banco, ou seja, através da atomização das metas por critérios de série histórica de desempenho ou critérios aleatórios, é necessário listar uma série de variáveis internas que poderiam minimizar as distorções do modelo atualmente adotado.

Não se pretende esgotar através das variáveis que se propõe, todos os aspectos que podem ser corrigidos no modelo de orçamentação em uso pelo banco. Mais que esgotar as discrepâncias discutidas anteriormente, a proposição é de adotar critérios mais justos e equânimes de orçamentação. Vale ressaltar que são infinitas as composições de variáveis que podem influir num processo orçamentário.

A utilização de um maior número de variáveis para distribuição do orçamento tende a tornar o processo mais transparente, realista e equilibrado. Quanto maior o número de aspectos observados na formulação do modelo, mais preciso ele será, limitado apenas à capacidade de desenvolvimento de *software* que possa ponderar todos os indicadores, bem como ao custo-benefício da simulação.

Tendo como base o planejamento estruturado, torna-se possível analisar uma série de variáveis internas que complementariam o processo de orçamentação das agências.

5.2.1 Produtividade funcional da unidade por item orçamentário

Se a proposta do presente trabalho é discutir indicadores que possam ser ponderados no desenvolvimento de um modelo de orçamentação equânime para todas as unidades, observadas as peculiaridades locais e o nível de produtividade funcional por item orçamentário, este é um importante referencial para o orçamento.

A comparação do desempenho das unidades, por produtividade média dos funcionários, tende a atribuir mais metas à unidade com maior força de trabalho e vice-versa, de forma que a responsabilidade das vendas e de produção ou despesas seja equalizada para todos os funcionários.

A observância do referido quesito, em caráter regional ou estadual, pode revelar diferenças de produtividade por razões culturais, sociais, geográficas, que também podem ser ponderados no âmbito da empresa como um todo. Por exemplo, a produtividade de venda do produto previdência privada no centro-sul e sul do país é maior que no nordeste brasileiro.

Embora o uso do indicador produtividade funcional por item orçamentário represente importante referencial para construção de um modelo de orçamentação (permite a fixação de metas e orçamentos com um nível maior de precisão, evita super e sub-orçamentação, permite uma avaliação mais justa das unidades, possibilita uma distribuição mais equilibrada de orçamento de receitas e despesas) este não pode ser o único critério de orçamentação.

5.2.2 Participação percentual do item orçamentário na composição do orçamento da região e/ou do Estado

Outra forma de tornar mais justo e mais equânime o orçamento é através do acompanhamento do indicador – participação percentual do desempenho da unidade por item orçamentário na região ou Estado. Permite visualizar se sua parcela de contribuição para com os resultados do Banco está adequada ao nível de riqueza do município (participação no PIB estadual), por exemplo.

Ao acompanhar a evolução da participação da agência, a médio prazo, é possível compreender melhor o desempenho em relação a outras unidades e distribuir de forma mais equânime o orçamento. Por exemplo, se a unidade

apresenta em determinado item orçamentário crescimento de participação na região ou Estado, maior que o índice de crescimento global, significa afirmar que outra unidade está perdendo participação no orçamento e pode ter meta menor que a outra e, conseqüentemente, melhor avaliação.

A exemplo do contido no item anterior, o referido quesito não elimina, isoladamente, todas as discrepâncias apresentadas no presente trabalho. É necessário agregá-lo a outras variáveis.

5.2.3 Participação de mercado por item orçamentário ou grupamento de itens medidos pelo SISBACEN

Embora sejam importantes as variáveis produtividade e a participação percentual no orçamento da região ou Estado, conforme anteriormente afirmado, não constituem referências de mercado. Apesar das dificuldades de coleta e interpretação de dados, vez que a estrutura dos dados do Banco Central não é necessariamente a mesma dos Bancos múltiplos e comerciais, através do SISBACEN (Sistema de Informações do Banco Central do Brasil), opção PCOS 280, torna-se possível o acompanhamento de desempenho dos Bancos, individualizado por agência de uma referida praça.

O acompanhamento do desempenho por item ou grupamento orçamentário junto ao BACEN e a verificação da participação de cada agente financeiro, através de suas filiais, pode fornecer importante referencial de mercado e subsidiar melhor a fase de orçamentação.

A inobservância da participação de mercado via SISBACEN pode gerar sérias distorções para mais ou para menos no orçamento da unidade, ora subestimando potencial de negócios da localidade, ora superavaliando o mercado e gerando orçamentos de metas superiores à capacidade da dependência.

5.2.4 Disponibilidade de recursos materiais da unidade

Ponderar a disponibilidade de recursos materiais de cada unidade é fundamental para a equidade do processo de orçamentação. O conceito de

produtividade estará sempre atrelado à quantidade de recursos existentes ou demandados.

O processo de orçamentação de produtos e serviços e despesas deve ser atrelado à quantidade de recursos investidos. No lugar que existem mais máquinas, seguramente haverá mais manutenção e maior orçamento de despesa com manutenção. No lugar que existe mais mão-de-obra, haverá mais despesas administrativas. Por outro lado, no lugar que existe mais investimento espera-se maior retorno, traduzido em orçamento de maiores resultados projetados.

Avaliar o montante ou a quantidade de recursos investidos representa um importante referencial para a orçamentação de diversos itens orçamentários.

5.2.5 Série histórica ampliada de desempenho de cada item orçamentário

Ainda que apresente distorções em razão do uso como principal parâmetro de referência no orçamento cúpula/base do Banco, a utilização da série histórica ampliada de desempenho do item orçamentário não deixa de ser um interessante indicador de desempenho e de potencial de orçamentação da unidade.

Se utilizada como parâmetro de orçamentação, tendo como referência um período de tempo maior, dois anos, por exemplo, é capaz de permitir diversas análises, como a evolução do crescimento do desempenho referente a um determinado item orçamentário e observar sua sazonalidade, picos e vales, identificando fenômenos, como inverno, verão, safras agrícolas.

A utilização da série histórica ampliada de desempenho do item orçamentário permite avaliar peculiaridades locais da unidade e fatores externos que influenciam no orçamento, como feiras, eventos, turismo, tornando o processo de orçamentação mais preciso e melhor distribuído no tempo e nas agências envolvidas.

5.2.6 Nível de satisfação dos clientes da unidade

O sistema de informação do Banco permite avaliar o índice de satisfação dos clientes que é utilizado apenas como referencial para a avaliação do desempenho das unidades e dos gestores e não é ponderado para efeito de orçamento.

Pode ser, entretanto, um importante referencial para o desenvolvimento de um modelo de orçamentação e ponderado para efeito da estimativa de diversos itens orçamentários. Como, por exemplo, uma unidade com baixo índice de satisfação de clientes teria ainda maiores dificuldades caso recebesse redução no item orçamentário despesa de pessoal.

Apesar dos aspectos de mensuração intrínsecos da unidade e da análise da concorrência, é fundamental que o modelo de orçamentação utilize variáveis que expressem a visão do cliente na elaboração dos planos de metas traduzidos em orçamento.

5.2.7 Medida do clima organizacional

Considerando a existência de um sistema informatizado de análise do clima organizacional, que mede o grau de satisfação dos funcionários da dependência em relação a diversos aspectos da gestão, é importante que o modelo de orçamentação pondere, na medida do possível e nos itens orçamentários adequados, essa variável.

A medida do clima organizacional permite avaliar o grau de mobilização e de motivação da unidade em relação aos seus objetivos. A fixação de metas e orçamentos elevados nessas condições pode comprometer ainda mais o desempenho da unidade em prejuízo do Banco como um todo. A correta identificação das causas e um processo de orçamentação, ajustado à realidade da praça e direcionado superar os problemas detectados, pode contribuir muito a médio e longo prazos.

Embora difícil a atribuição do indicador de clima organizacional a um determinado item orçamentário, não ponderá-lo para efeito do processo de orçamentação significa abolir uma variável relevante. Exatamente aquela que representa todo o esforço de venda e de cumprimento das metas fixadas pelo orçamento.

5.2.8 Desempenho específico de itens orçamentários correlacionados

Para o correto estabelecimento de indicadores que possam desenvolver um modelo de orçamentação adequado é necessário ponderar os itens orçamentários correlacionados com um ou mais itens do orçamento.

Ao estabelecer a meta de determinado item orçamentário a unidade estará estabelecendo um parâmetro automático para outro item correlacionado. Por exemplo, o orçamento de crescimento no item base de clientes pessoa física pode implicar em crescimento do item orçamentário contas especiais. Em outro exemplo, pode-se afirmar que a quantidade orçada para o item seguro de vida não deve ser maior que a base de clientes pessoa física.

Ao estabelecer as diversas relações possíveis entre determinados itens orçamentários é possível desenvolver um modelo de orçamentação equânime para as unidades, evitando distorções no orçamento que possam comprometer a avaliação do desempenho das agências e gestores.

O modelo de orçamentação proposto a partir das variáveis internas, indicadas no presente trabalho, por certo não irá esgotar os critérios possíveis para a produção de orçamentos mais adequados à realidade das unidades. Importante analisar, ainda, as variáveis que extrapolam o espaço interno das agências e que nem por isso deixam de ser importantes.

5.3 VARIÁVEIS EXTERNAS

Além das variáveis internas é imprescindível conhecer o mercado em que atua no seu nível mais micro. Através de um planejamento operacional estruturado é possível coletar dados importantes para subsidiar o sistema de informações do modelo de gestão econômica, que poderá orientar para um orçamento melhor estruturado.

A utilização de indicadores externos, que possam alimentar um modelo de orçamentação equânime para agências, parte do pressuposto que os referenciais para serem utilizados em âmbito nacional e adotados por todas as unidades do banco, atendam algumas importantes características:

- a) Disponibilidade – sejam acessíveis ou obtíveis em todas as unidades envolvidas no processo de orçamentação;
- b) Credibilidade – representem fonte segura de consulta, preferencialmente de entidades reconhecidas nacionalmente (IBGE, IPEA, BACEN)
- c) Homogeneidade /Uniformidade – sejam apresentadas de igual forma em todas as unidades e que permitam a padronização;
- d) Tempestividade – que sejam fornecidas no tempo adequado para a elaboração do orçamento;
- e) Atualidade – representem grau de atualidade condizente com o processo orçamentário de maneira a não comprometer o planejamento; e
- f) Relevância – representem informação importante para o processo de orçamentação e para a equidade de distribuição às unidades;

Desde que atendidos os requisitos acima mencionados, podem ser identificados pelo Banco uma diversidade de indicadores capazes de contribuir para o desenvolvimento do modelo de orçamentação. Sem a pretensão de esgotar as alternativas, no Quadro 3 são listados os indicadores que poderiam ser correlacionados com os itens do orçamento do Banco.

INDICADOR	FONTE
Dados econômicos e sociais do município Área População População Economicamente Ativa Produto Interno Bruto Receita Orçamentária do Município Distribuição da Economia Local Estrutura Fundiária Estabelecimentos de ensino e alunos	Prefeitura
Contas de Luz, Água e Telefone	Concessionárias
Frota de veículos	DETRAN
Indicadores do IBGE – escolaridade % chefe de domicílio com até 3 anos de escolaridade % chefe de domicílio com até 7 anos de escolaridade % chefe de domicílio com Superior completo % chefe de domicílio com Superior incompleto	IBGE
Indicadores do IBGE – população % da população com menos de 20 anos % da população na faixa entre 20 e 29 anos % da população na faixa entre 30 e 39 anos % da população na faixa entre 40 e 54 anos	IBGE

% da população com mais de 55 anos % da população rural	
Indicadores do IBGE – renda % de domicílio com chefe sem renda % de domicílio com chefe com renda menor que 5 SM % de domicílio com chefe com renda de 05 a 10 SM % de domicílio com chefe com renda de 10 a 15 SM % de domicílio com chefe com renda de 15 a 20 SM % de domicílio com chefe com renda maior que 20 SM	IBGE
Indicadores do IBGE – abastecimento % de domicílio com abastecimento de água com poço / nascente % de domicílio com abastecimento de água com rede geral	IBGE
Indicadores do IBGE – habitação % de domicílio com 1 morador % de domicílio com 2 moradores % de domicílio com 3 moradores % de domicílio com 4 moradores % de domicílio com 5 moradores % de domicílio com 6 moradores ou mais	IBGE
Indicadores do IBGE – PIB do município - total	IBGE
Indicadores da Base de Informações Municipais Quantidade de Empresas – Setor Agricultura Quantidade de Empresas – Setor Comércio Quantidade de Empresas – Setor Indústria Quantidade de Empresas – Setor Serviços Quantidade de Empresas – Setor Utilidades Quantidade de Funcionários – Setor Agricultura Quantidade de Funcionários – Setor Comércio Quantidade de Funcionários – Setor Indústria Quantidade de Funcionários – Setor Serviços Quantidade de Funcionários – Setor Utilidades Quantidade de Funcionários – Total Receitas orçamentárias realizadas correntes – transferências – cota-parte ICMS Receitas orçamentárias realizadas correntes – transferências – cota-parte IPVA Receitas orçamentárias realizadas correntes – tributárias - ISS Receitas orçamentárias realizadas correntes – transferências Receitas orçamentárias dividido pela população % Empresas Locais – pesca e pecuária % Empresas Locais – serviços alojamento e alimentação % Empresas Locais – agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal % Empresas Locais – administração pública % Empresas Locais – comércio, repar. de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos % Empresas Locais – construção % Empresas Locais – educação % Empresas Locais – indústrias extrativas % Empresas Locais – intermediação financeira Estabelecimentos sem funcionários	IBGE/BIM*

Estabelecimentos com menos de 5 funcionários Estabelecimentos com 5 a 9 funcionários Estabelecimentos com 10 a 19 funcionários Estabelecimentos com 11 a 29 funcionários Estabelecimentos com 50 a 99 funcionários Estabelecimentos com 50 a 99 funcionários Estabelecimentos com mais de 100 funcionários	
Indicadores IPEA % do PIB de Agropecuária no Município % do PIB de Comércio no Município % do PIB de Indústria no Município % do PIB de Serviços no Município % do PIB de Agropecuária no Brasil % do PIB de Indústria no Brasil	IPEA
Indicadores SISBACEN Quantidade de Agência total Quantidade de Agência BB Quantidade de PAA Quantidade de PAB Quantidade de PAE Valor de Depósito em Reais	SISBACEN
Indicadores Aneel % de consumo de energia elétrica em comércio % de consumo de energia elétrica em indústria % de consumo de energia elétrica em residências	

Quadro 3 – Indicadores externos à instituição

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota: A base de informações municipais reúne informações sociais, econômicas e territoriais sobre os 5.507 municípios brasileiros, resultantes de pesquisas do IBGE e de outras instituições.

O processo de escolha de variáveis internas e externas deve acompanhar o dinamismo do planejamento e do orçamento da empresa. As mudanças no ambiente poderão tornar obsoletas algumas das variáveis escolhidas, exigindo constante monitoramento para excluir aquelas que não cumprem mais o papel de traduzir potencial de mercado ou de possibilitar distribuição mais equilibrada do orçamento.

5.4 PERSPECTIVAS DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA EM UMA AGÊNCIA

5.4.1 Como se aplica

Para a aplicação da proposta de adotar variáveis internas e externas a partir da formatação de um modelo de planejamento operacional para as agências, seria

necessário uma completa revisão do processo de orçamentação adotado pelo Banco.

No intuito de corrigir as distorções geradas pela ausência de outras variáveis, além da série histórica de desempenho passado por item orçamentário, no critério de distribuição do orçamento, torna-se necessário, em primeiro lugar, promover um ajuste no sistema de informação, com vistas em incorporar à nova tecnologia novos dados, como os indicadores propostos.

Em segundo lugar, é imprescindível desenvolver um modelo de orçamentação que pondere e correlacione as variáveis obtidas, de forma a traduzi-las em informações importantes para medição de mercado ou para produzir um critério equânime de distribuição do orçamento.

Por último, torna-se necessário a produção de um *software* de orçamentação capaz de analisar os dados do planejamento e variáveis internas e externas, bem como de produzir critérios de distribuição do orçamento condizentes com a realidade da empresa e que traduzam credibilidade e equidade ao processo.

5.4.2 O que muda

Ao padronizar um modelo de planejamento operacional para as unidades estaria o Banco construindo o alicerce para a mudança do modelo de orçamentação. É inconcebível produzir um orçamento sem ter como base o planejamento da agência e sem ponderar suas ameaças e oportunidades no âmbito externo, seus pontos fortes e pontos fracos no âmbito interno e analisar seus concorrentes e o potencial e participação de mercado.

Fundamentado no planejamento, o orçamento assume uma nova configuração e se apresenta de forma mais consistente, traduzindo melhor os objetivos da unidade e eliminando as discrepâncias presentes no vício de origem, conforme atualmente praticado no Banco.

Resolvidos os vícios de origem do modelo atual de não guardar relação com o mercado da unidade, a proposta do presente trabalho permite a eliminação dos vícios de distribuição do orçamento, conforme demonstrado em capítulo anterior, tornando mais equilibrada a sua apropriação.

Além de democratizar o processo, permite a participação da unidade de ponta, tornando mais igualitária sua atomização traduzida em pesos e medidas iguais para agências e administradores, com impacto direto na avaliação de desempenho.

Passa a exigir, porém, revisão do processo de formulação e distribuição da estratégia corporativa que, na origem, passa a receber importantes informações oriundas dos levantamentos de dados efetuados pelas unidades na fase de planejamento; e no destino, passa a demandar o acesso tempestivo às demais informações da estratégia corporativa para alimentar o planejamento e a elaboração do orçamento.

Favorece a mudança no aspecto motivacional dos gestores das unidades de ponta, por permitir a escolha de seus próprios objetivos e metas e a atribuição de maior responsabilidade pelos destinos da empresa.

Ao eleger variáveis consistentes para a distribuição do orçamento amplia-se a dinâmica do processo orçamentário, que contribui para a perpetuação da empresa em razão do conhecimento da realidade das unidades e do mercado de atuação do banco.

5.4.3 Aspectos facilitadores

O amplo conhecimento, pelas unidades de ponta, da realidade das praças e dos mercados em que atuam consistem em importante facilitador da revisão do processo orçamentário do Banco.

Soma-se a isso o grau de motivação dos gestores das unidades em interferir naquele que representará o seu referencial de produção para efeito de avaliação da unidade e desempenho funcional, o orçamento.

Atua também como aspecto facilitador a possibilidade de estabelecer critérios mais justos para a distribuição do orçamento e de atuar de acordo com o planejamento levado a efeito pela agência.

5.4.4 Aspectos dificultadores

O principal aspecto dificultador para implantação da proposta de utilização de planejamento padrão e de indicadores internos e externos para a elaboração do orçamento é o desenvolvimento de um modelo de orçamentação que pondere e correlacione todas as variáveis envolvidas.

Estabelecidos os critérios de ponderação, ou seja, quanto e quais variáveis podem interferir na elaboração das projeções de cada item orçamentário, o que se apresenta como sendo de maior complexidade, a proposição exigirá o desenvolvimento de um sistema informatizado capaz de dar sustentação ao modelo e de facilitar a coleta, ponderação e registro de todas as variáveis.

Outro dificultador diz respeito ao resgate da cultura de planejamento e sua disseminação para as unidades de ponta. Além disso, carece da instituição de cronograma de orçamentação adequado às mudanças no processo que pondere o tempo necessário para elaboração do orçamento, tendo em vista o aumento de participação das unidades. Fica evidente, também, que as estratégias corporativas deverão ser disseminadas para todas as unidades em menor tempo, de forma a possibilitar seu uso pelas Agências, fato que representa outro dificultador.

Apesar desses aspectos dificultadores evidenciados, acredita-se que a proposta apresenta-se viável para implementação no Banco do Brasil.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são abordadas as conclusões do presente trabalho, procurando demonstrar se seus objetivos foram atingidos, bem como, sugerir recomendações para o desenvolvimento de estudos futuros.

6.1 CONCLUSÕES

O orçamento representa um instrumento que quantifica os objetivos e detalha os fatores necessários para atingi-los, bem como, permite o controle do desempenho da empresa de forma mais eficaz.

A existência e a utilização de um sistema orçamentário exige que sejam concretamente fixados os objetivos e as políticas da entidade. Além disso, o sistema obriga que, antes da tomada de decisões importantes, seja feito um exame prévio e cuidadoso dos fatores peculiares a estas decisões.

Dessa forma, a utilização de um sistema orçamentário estabelece a harmonização dos objetivos individuais com os da organização, através da integração de diversos orçamentos em um orçamento integrado.

O processo de orçamentação auxilia na racionalização do uso de recursos da entidade como um todo, canalizando esse uso às atividades prioritárias no sentido de alcançar os objetivos propostos e atuando como instrumento de comunicação e coordenação ao receber os relatórios aplicáveis.

Ao término da pesquisa exploratória acerca do processo de orçamentação em uma instituição financeira, sob a égide do modelo de gestão econômica, foi identificado um conjunto de variáveis relevantes para a estruturação de um modelo de planejamento e orçamentação em nível de agências, atingindo plenamente o objetivo geral proposto pelo estudo.

Da mesma forma, os objetivos específicos também foram atingidos, na medida que o presente estudo foi capaz de identificar deficiências no processo de orçamentação das agências e, a partir delas, propor mudanças operacionais que ampliassem as possibilidades da instituição na otimização de seus resultados econômicos como um todo.

Ressalta-se, porém, que o apontamento de falhas nas práticas ou diretrizes orçamentárias não tem a intenção de eliminar por completo a forma como o Banco conduz o seu processo orçamentário, mas sim, abrir possibilidades para que esse processo se torne mais eficiente e adequado à realidade negocial.

Observou-se que o processo de orçamentação do Banco pode ser melhorado em dois aspectos: democratização e distribuição das metas. No que diz respeito a democratização, as vantagens tornam-se visíveis à medida que essa prática possibilita uma análise mais ampla da arquitetura estratégica da empresa, disseminando informações macro oriundas da cúpula da empresa e ao mesmo tempo coletando informações dos planejamentos operacionais e orçamento das unidades de ponta, retroalimentando o sistema.

O comprometimento gerado a partir da democratização do orçamento e equalização de procedimentos e metas pode representar um diferencial inédito em se tratando de instituição financeira de grande porte com uma vasta capilaridade de pontos de atendimento. Afinal, a execução de um sistema orçamentário não é automática. Uma vez concluído, um plano só poderá tornar-se eficaz quando todos os executivos responsáveis o apoiarem e exercerem esforços continuados e agressivos no sentido de sua execução.

Quanto à distribuição das metas orçamentárias às unidades, é possível definir critérios mais equânimes de distribuição baseados nas variáveis alternativas apresentadas no presente trabalho.

A simples utilização de critérios aleatórios ou a distribuição baseada em séries históricas recentes, observados no processo de orçamentação do Banco, representam um retrocesso administrativo, considerando os investimentos realizados em sistemas de informação e na implantação do modelo de gestão do Banco.

Portanto, contribuir com os apontamentos de falhas no processo de orçamentação, apresentar indicadores que possam minimizar os problemas detectados e gerar novas alternativas que possam substituir as práticas deficientes é o que justificou a opção por essa pesquisa exploratória.

Por mais preciso que se torne o processo orçamentário a partir das contribuições do presente trabalho, ainda assim não poderá eliminar totalmente as incertezas. Afinal, os dados contidos nos orçamentos serão sempre estimativas ou previsões de resultados, permanecendo sujeitos a erros maiores ou menores,

dependendo do grau de sofisticação do processo de estimação e das incertezas dos cenários econômicos e sociais.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Considerando-se as limitações da presente pesquisa, recomenda-se para futuros trabalhos sobre o tema:

- sistematizar um modelo de planejamento em nível de agência que possibilite padronizar a coleta de informações;
- qualificar, padronizar e ponderar os efeitos de todas as variáveis indicadas e produzir um modelo estruturado de orçamentação capaz de identificar novas variáveis, descartando as variáveis insignificantes;
- desenvolver um sistema informatizado capaz de dar sustentação ao modelo de orçamentação e de facilitar a coleta, ponderação e registro de todas as variáveis e, principalmente, instituir um processo de atomização diferenciado; e
- conceber um modelo matemático de orçamentação que estabeleça correlações entre os indicadores e demais informações disponíveis de forma a tornar o processo de orçamentação mais equânime em relação a sua distribuição para as diversas unidades respeitando, ainda mais, as características locais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de. Sistema de informação de gestão econômica. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 300-314.

ANSOFF, Igor H. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BANCO DO BRASIL S/A. Retrato da empresa: *história do Banco do Brasil*. Brasília, 2003a. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/re/historiabb.jsp>>. Acesso em : 27/jun./2003.

_____. Livro de instruções codificadas. *Gestão em controladoria*. Brasília, 2003b.

_____. Unidade de assessoramento desenvolvimento empresarial. *Apostila Roteiro do Instrutor: leitura complementar*. Brasília, edição especial, 1996.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos da metodologia: um guia para a iniciação científica*. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARROS J.R. Mendonça de; ALMEIDA JR, Mansueto F. de. A reestruturação do sistema financeiro. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, p.B-7 ago/1996.

BEUREN, Ilse Maria (org.); COLAUTO, Romualdo Douglas. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, Ilse Maria (org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003. p.117-144.

BEUREN, Ilse Maria. Modelo de mensuração do resultado de eventos econômicos empresariais: um enfoque de sistema de informação de gestão econômica. 1994. 214f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1996.

BOGNAR, Sônia Maria. Contribuição ao processo de determinação de preços sob os aspectos de gestão econômica. 1991. 140f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1991.

CATELLI, Armando. Introdução: o que é o GECON. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 29-32.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração de atividades: “ABC” x “GECON”. *Caderno de Estudos da Fipecafi*. São Paulo: FEA/USP, nº 8, abr/1993.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marco Tullio de Castro. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p.127-146.

CATELLI, Armando et al. Sistema de gestão econômica – GECON. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p.277-299

ELLERT, James C. *Administração financeira em Bancos*. São Paulo: IBCB, 1990.

FARIAS, Cláudio Gondim B. *A controladoria no contexto do sistema de gestão econômica (GECON): uma abordagem para instituição financeira*. 1998. Dissertação (Mestrado em controladoria) - Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade de São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1998.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GARCIA, Solange. Decisão sobre o mix de produtos financeiros: o caso da agência Estrela. *Caderno de Estudos Fipecafi*, São Paulo: FEA/USP, nº20, jan/abr. 1999. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/card_20/decisao.pdf>. Acesso em : 27/jun./2003.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GUERREIRO, Reinaldo. *A meta da empresa: seu alcance sem mistérios*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. 1989. 385 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

GUERREIRO, Reinaldo; OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva; PEREIRA, Carlos Alberto. O uso do modelo de gestão econômica como instrumento de diagnóstico e análise de instituições financeiras. *Anais do VI Congresso brasileiro de custos*. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/ftp/congresso/T181.pdf>> Acesso em: 01 out. 2003.

JONES, Reginal L; TRENTIN George H. *Orçamento, a chave do planejamento e controle: um roteiro prático para dirigentes*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOREIRA, José Carlos. *Orçamento empresarial: manual de elaboração*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvia. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 18.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Planejamento, planejamento de lucro. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p.145-169.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva; OLIVEIRA, Marcelle Colares. A aplicação dos conceitos de gestão econômica aos eventos econômicos de um banco comercial. *IV Congresso Internacional de Custos*. Campinas, outubro 1995. Disponível em : <<http://www2.usp.br/portugues/uspfacil/buscausp/frame.busca.php?num=20&q=disserta%E7%F5es+de+mestrado>>. Acesso em: 15/jun./2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise*. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1997.

PARISI, Cláudio. Apresentação. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p.21-22.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. São Paulo: Atlas, 1999. p.35-80.

PEREZ, Junior José Hernandez; PESTANA Armando Oliveira; FRANCO Sergio Paulo Cintra. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

REGO, José Márcio; MARQUES, Rosa Maria (org.). *Economia brasileira*. São Paulo: Saraiva, 2000.

REIS, Ernando Antonio dos; LEMES, Sirlei. O processo de gestão e o planejamento operacional. *Anais do VI Congresso Brasileiro de Custos*. São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/ftp/congresso/T124.pdf>>. Acesso em: 15/jun./2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

TAVARES, Maria Conceição. *Da substituição de importações ao capitalismo financeiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

VATTER, William Joseph. *Introdução ao orçamento empresarial: orçamentos operacionais*. São Paulo: Atlas, 1974.

WELSCH, Albert Glenn. *Orçamento empresarial*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXOS

ANEXO A – Orçamento do Banco do Brasil

Orçamento - Limite Orcado - Consulta - Dependencia.....: xx PR Exercicio.....:

Descricao dos Produtos Pag.: 001

MSD 21

DEPOSITOS A PRAZO BB REAPLIC
 DEPOSITOS A PRAZO BB CDB TR
 DEPOSITOS A PRAZO BB CDB DI
 DEPOSITOS A PRAZO BB CDB DI SWAP
 DEPOSITOS A PRAZO BB CDB DI CPMF
 CONTA-CORRENTE COM COMPULSORIO PESSOA FISICA
 CONTA-CORRENTE COM COMPULSORIO PESSOA JURIDICA
 CONTA-CORRENTE SEM COMPULSORIO GOVERNO
 OPERACOES DE MERCADO ABERTO CAPTACOES VIA REDE
 POUPANCA-OURO PESSOA FISICA
 OUTRAS CAPTACOES SEM COMPULSORIO VAREJO
 OUTRAS CAPTACOES COM COMPULSORIO CAPTACOES C/ COMPULSORIO
 AJUSTES COMPOSITARIOS
 CHEQUES ESPECIAIS CHEQUE-OURO-TRADICIONAL
 CHEQUES ESPECIAIS CHEQUE-OURO-EXECUTIVO
 CHEQUES ESPECIAIS CHEQUE ESPECIAL CLASSIC
 CONTA ESPECIAL ELETRONICA
 CREDITO DIRETO AO CONSUMIDOR - CDC CDC EMPRESTIMO
 CREDITO DIRETO AO CONSUMIDOR - CDC CDC FINANCIAMENTO
 DESCONTO DE TITULOS DESCONTO DE NP REC.CTA.PROPRIA-OUTRAS FIN.ECON
 DESCONTO DE TITULOS DESCONTO DE CHEQUES-PESSOA FISICA
 DESCONTO DE TITULOS DESCONTO DE CHEQUES-PESSOA JURIDICA
 MCR 6.2 FINANC.P/AQUIS.CPR
 OPERACOES DE LEASING PESSOA FISICA VALOR PRESENTE
 OPERACOES DIVERSAS PESSOA JURIDICA
 PROGER/FAT-SET.INF.ECON. OUTRAS FIN ECONOMICAS
 RECEBIMENTOS P/CTA DE TERCEIROS ARRECADAC-TRIB.FEDER.-ESPECIE
 RECEBIMENTOS P/CTA DE TERCEIROS ARRECAD - FUNAPOL-C/COMPULSORIO
 RECEBIMENTOS P/CTA DE TERCEIROS ARRECADACAO INSS
 COBRANCA COBRANCA EFETUADA EM TRANSITO
 COBRANCA COM COMPULSORIO
 FUNDOS DE INVESTIMENTOS BB FIF COMMODITIES
 FUNDOS DE INVESTIMENTOS BB FCP
 FUNDOS DE INVESTIMENTOS BB PRINCIPAL DI
 FUNDOS DE INVESTIMENTOS BB FIX DI 60 CPMF
 FUNDOS DE INVESTIMENTOS BB DI CPMF
 OUTROS SERVICOS
 IMOBILIZADO MOVEIS E EQUIPAMENTOS
 IMOBILIZADO SIST. DE COMUNICACAO
 IMOBILIZADO SIST. DE PROCESSAM.DADOS
 IMOBILIZADO SIST. DE PROCESSAM.DADOS-LEASING
 IMOBILIZADO SIST. DE SEGURANCA
 OUTROS VALORES E BENS DIFERENCAS REGULARIZ. ALCADA DEPEND
 CREDITOS DIVERSOS FALHAS, FRAUDES E OUTROS - DIPES CONDUCAO - DIPES
 CREDITOS DIVERSOS OUTROS - DISTRIBUICAO
 CREDITOS DIVERSOS OUTROS - GOVERNO
 CREDITOS DIVERSOS VENDA DE IMOVEIS NAO DE USO A PRAZO
 CREDITOS DIVERSOS OUTROS - CONTADORIA

49 MSD-CONTAS DE COMPENSACAO

POUPEX

61 VOLUMES FISICOS - SISTEMAS

CONTA-CORRENTE COM COMPULSORIO PESSOA FISICA TARIFA INTERBANCARIA
 CONTA-CORRENTE COM COMPULSORIO PESSOA FISICA CONTA PROVENTOS
 CHEQUES ESPECIAIS CHEQUE-OURO-TRADICIONAL QUANTIDADE DE CONTRATOS

CHEQUES ESPECIAIS CHEQUE-OURO-EXECUTIVO QUANTIDADE DE CONTRATOS
 CHEQUES ESPECIAIS CHEQUE ESPECIAL CLASSIC QUANTIDADE DE CONTRATOS
 CONTA ESPECIAL ELETRONICA QUANTIDADE DE CONTRATOS
 CREDITO DIRETO AO CONSUMIDOR - CDC CDC EMPRESTIMO QUANTIDADE CONTRATOS CDC
 FINANCIAMENTO A IMPORTACAO ARQUIVO REDE CAMBIO
 RECEBIMENTOS P/CTA DE TERCEIROS ARRECADAC-TRIB.FEDER.-ESPECIE QUANTIDADE D

RECEBIMENTOS P/CTA DE TERCEIROS ARRECADAC-TRIB.FEDER.-ESPECIE DARF ELETRON
 RECEBIMENTOS P/CTA DE TERCEIROS ARRECAD - FUNAPOL-C/COMPULSORIO
 RECEBIMENTOS P/CTA DE TERCEIROS ARRECADACOES-FGTS-C/COMPULSORIO GR - RECEB
 RECEBIMENTOS P/CTA DE TERCEIROS ARRECADACAO INSS GPS-PJ-POR CAIXA-ISS
 RECEBIMENTOS P/CTA DE TERCEIROS ARRECADACAO INSS GPS - PF - POR CAIXA
 RECEBIMENTOS P/CTA DE TERCEIROS ARRECADACAO INSS GPS-PJ-SISTEMA-ISSQN
 RECEBIMENTOS P/CTA DE TERCEIROS ARRECADACAO INSS GPS - PF - SISTEMA
 PAGAMENTOS P/CTA DE TERCEIROS INSS - PGTO.DE BENEFICIOS CARTAO/CPB
 PAGAMENTOS P/CTA DE TERCEIROS INSS - PGTO.DE BENEFICIOS APB/RECIBO
 PAGAMENTOS P/CTA DE TERCEIROS INSS - PGTO.DE BENEFICIOS CREDITO EM CONTA
 PAGAMENTOS P/CTA DE TERCEIROS INSS - PGTO.DE BENEFICIOS PAB
 CARTAO DE CREDITO DISPONIVEIS PARA ENTREGA SEMESTRE
 CARTAO DE CREDITO CARTOES ENTREGUES
 CARTAO DE CREDITO ATIVOS PF VISA TIT. CANAL DE VENDA: REDE AGENCIAS
 CARTAO DE CREDITO ATIVOS PF VISA TIT. CANAL DE VENDA: GECAR
 CARTAO DE CREDITO ATIVOS PF VISA ADIC. CANAL DE VENDA: REDE AGENCIAS
 CARTAO DE CREDITO ATIVOS PF VISA ADIC. CANAL DE VENDA: GECAR
 CARTAO DE CREDITO ATIVOS PF MASTERC. TIT. CANAL DE VENDA: REDE AGENCIAS
 CARTAO DE CREDITO ATIVOS PF MASTERC. TIT. CANAL DE VENDA: GECAR
 CARTAO DE CREDITO ATIVOS PF MASTERC. ADIC. CANAL DE VENDA: REDE AGENCIAS
 RECEBIMENTO DE TITULOS TITULOS EMITIDOS POR OUTROS BANCOS QUANTIDADE DE TI
 RECEBIMENTO DE TITULOS TITULOS EMITIDOS PELO BB QUANTIDADE DE TITULOS EMIT
 FUNDOS DE INVESTIMENTOS BB FIX - GOVERNO TAXAS ESPECIAIS
 SEGUROS OURO AUTO - RENOVACAO REDE AGENCIAS - ESTOQUE
 SEGUROS OURO AUTO - RENOVACAO CALL CENTER - ESTOQUE
 SEGUROS OURO AUTO - NOVAS CONTRATAcoes REDE AGENCIAS - ESTOQUE
 SEGUROS OURO AUTO - NOVAS CONTRATAcoes REDE AGENCIAS - CONTRATAcoes MES
 PESSOAL-QUADRO PROPRIO CUSTO PADRAO GEREN ADM II /D
 PESSOAL-QUADRO PROPRIO CUSTO PADRAO GEREN AGEN II/D
 PESSOAL-QUADRO PROPRIO CUSTO PADRAO GEREN CONT.II
 PESSOAL-QUADRO PROPRIO CUSTO PADRAO GEREN EXPED.II
 PESSOAL-QUADRO PROPRIO CUSTO PADRAO CAIXA EXECUTIVO
 PESSOAL-QUADRO PROPRIO CUSTO PADRAO ASSIST NEGOCIO
 PESSOAL-QUADRO PROPRIO CUSTO PADRAO GEREN CT PFE II
 PESSOAL-QUADRO PROPRIO CUSTO PADRAO GEREN CT PF II
 PESSOAL-QUADRO PROPRIO CUSTO PADRAO PE-CAR.ADMINIS
 PESSOAL-QUADRO PROPRIO CUSTO PADRAO SAC-CONTINUO
 PESSOAL-QUADRO PROPRIO CUSTO PADRAO FUNCIONARIOS COMISSIONADOS
 PESSOAL-QUADRO PROPRIO CUSTO PADRAO FUNCIONARIOS NAO COMISSIONADOS
 PESSOAL-ENTIDADES CONVENIADAS ESTAGIARIOS-BOLSA,TAXA ADM.,SEGURO NRO ESTAG
 OUTRAS DESP. ADMIN. VINC. A UNIDADE RELACIONAMENTO PUBLICO-SOCIAL PARAMETR
 OUTRAS DESP. ADMIN. VINC. A UNIDADE RELACIONAMENTO PUBLICO-SOCIAL PARAMETR
 SERVICOS INTERNOS - GERIE PROCES/CONF/CONCILIACAO UNIDADE USUARIA
 SERVICOS INTERNOS - GERIE PROCES/CONF/CONCILIACAO USUARIO
 SERVICOS INTERNOS - GERIE SUPORTE TECNICO - CONVENIOS UNIDADE USUARIA - BB
 SERVICOS INTERNOS - GERIE EQUIPES DEMANDAS TRABALHISTAS CALCULO INICIAL -
 SERVICOS INTERNOS - GERIE EQUIPES DEMANDAS TRABALHISTAS RECALCULO/RECLAMAN
 SERVICOS INTERNOS - GERIE SUPORTE ADMINISTRATIVO UNIDADE USUARIA
 SERVICOS INTERNOS - GERIE EQUIPES DE SEGURIDADE OURO AUTO - USUARIO
 SERVICOS INTERNOS - GERIE EQUIPES DE SEGURIDADE OUTROS SEGUROS - USUARIO
 SERVICOS INTERNOS - GERIE EMISSAO DE DOCUMENTOS UNIDADE USUARIA
 SERVICOS INTERNOS - GERIE EMISSAO DE DOCUMENTOS BLOQ.COBRANCA - USUARIO
 SERVICOS INTERNOS - GERIE EMISSAO DE DOCUMENTOS BLOQ.COBRANCA - TERC.-USUA
 SERVICOS INTERNOS - GERIE EMISSAO DE DOCUMENTOS UNIDADE USUARIA
 SERVICOS INTERNOS - GERIE POSTAGEM DE DOCUMENTOS UNIDADE USUARIA
 SERVICOS INTERNOS - GERIE POSTAGEM DE DOCUMENTOS UNIDADE USUARIA - CARTA S
 SERVICOS INTERNOS - GERIE POSTAGEM DE DOCUMENTOS UNIDADE USUARIA - COM AR
 SERVICOS INTERNOS - GERIE POSTAGEM DE DOCUMENTOS UNIDADE USUARIA - SISTEMA
 SERVICOS INTERNOS - GERIE POSTAGEM DE DOCUMENTOS AVISOS DEVOLVIDOS - POR U
 SERVICOS INTERNOS - GERIE POSTAGEM DE DOCUMENTOS USUARIA - EXTRATOS AUTOMA
 SERVICOS INTERNOS - GERIE POSTAGEM DE DOCUMENTOS AVISOS COBRANCA COM AR -
 SERVICOS INTERNOS - GERIE POSTAGEM DE DOCUMENTOS UNID USUARIA GERIE POST D
 SERVICOS INTERNOS - GERIE POSTAGEM DE DOCUMENTOS AVISOS COBRANCA - USUARIA
 SERVICOS INTERNOS - GERIE POSTAGEM DE DOCUMENTOS UNID USUARIA/CBR-POST BLO
 SERVICOS INTERNOS - GERIE POSTAGEM DE DOCUMENTOS UNID USUARIA/VIP-FATURAS
 SERVICOS INTERNOS - GERIE POSTAGEM DE DOCUMENTOS USUARIO
 SERVICOS INTERNOS - GERIE FORNECIMENTO TALONARIOS DE CHEQUES UNIDADE USUAR
 SERVICOS INTERNOS - GERIE FORNECIMENTO TALONARIOS DE CHEQUES USUARIO
 SERVICOS INTERNOS - GERIE EMISSAO DE CARTOES MAGNETICOS SEM FOTO - UNIDADE
 SERVICOS INTERNOS - GERIE EMISSAO DE CARTOES MAGNETICOS COM FOTO - UNIDADE
 SERVICOS INTERNOS - GERIE EMISSAO DE CARTOES MAGNETICOS IDENT. FUNCIONAL -
 SERVICOS INTERNOS - GERIE EMISSAO DE CARTOES MAGNETICOS CARTAO CPF - USUAR
 SERVICOS INTERNOS - GERIE EMISSAO DE CARTOES MAGNETICOS CARTAO CASSI - USU
 SERVICOS INTERNOS - GERIE COMPE - PREPARACAO CHEQUE VIA CAP
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS RECEB.CONCES.SERV.PUBL. DE OUT.AG POR CAIXA
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS RECEB.CONCES.SERV.PUBL. DE OUT.AG TAA/INTERNE

SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS RECEB.CONCES.SERV.PUBL.POR OUT.AG TAA/INTERNE
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS RECEB.DEMAIS DE OUTRAS AG.
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS RECEB.DEMAIS DE OUTRAS AG.
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS RECEB.DEMAIS POR OUTRAS AG.
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS RECEB.DEMAIS POR OUTRAS AG.
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS RECEB.DEMAIS POR OUTRAS AG.
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS PGTO SALARIOS E FORNEC.-PAGADORA
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS PGTO SALARIOS E FORNEC.-CONVENENTE
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS PGTO DEMAIS - PAGADORA
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS PGTO DEMAIS - CONVENENTE
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS TRANSACOES TAA DE OUTRAS AGENCIAS SAQUE
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS TRANSACOES TAA DE OUTRAS AGENCIAS OUTRAS TRAN
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS TRANS TAA FORN CHEQUES DE OUTRAS AG FORNECIME
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS TRANSACOES TAA EM OUTRAS AGENCIAS SAQUE
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS TRANSACOES TAA EM OUTRAS AGENCIAS OUTRAS TRAN
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS TRANS TAA FORN CHEQUES EM OUTR AG FORNECIMENT
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS TRANS TAA FORN CHEQUES EM OUTR AG TRANSACAO F
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS REMESSA DE NUMERARIO USUARIO
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS RECEPCAO DE NUMERARIO USUARIO
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS FORCTO TALOES CHQ/PJ-PARA OUTRA AG
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS CUSTODIA CHEQUES UNIDADE PRESTADORA
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS CUSTODIA CHEQUES UNIDADE CONVENIADA
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS TITULOS ENCAM.CARTORIO-AG.RECEBED.
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS SAO EMBORRACHADO - DETENTORA DA C/C
 SERVICOS INTERNOS - OUTROS ORGAOS MICROFILMAGEM DE DOCUMENTOS UNIDADE USUA
 SERVICOS INTERNOS - OUTROS ORGAOS MICROFILMAGEM DE DOCUMENTOS USUARIA
 SERVICOS INTERNOS - OUTROS ORGAOS REPRODUCAO DE DOCUMENTOS UNIDADE USUARIA
 SERVICOS INTERNOS - OUTROS ORGAOS CONSULTORIA DE FECHAMENTO BALANCETE NAO
 SERVICOS INTERNOS - OUTROS ORGAOS MALOTE USUARIA POR QUILO
 SERVICOS INTERNOS - OUTROS ORGAOS OBT DESBLOQUEADAS
 PCLD BANCO COMERCIAL PILAR VAREJO - PF - CDC
 PCLD BANCO COMERCIAL PILAR VAREJO - PF - CHEQUE ESPECIAL
 PCLD BANCO COMERCIAL PILAR VAREJO - PJ - DESCONTO
 PCLD BANCO COMERCIAL PILAR VAREJO - PROD.RURAL - PF E PJ
 PCLD BANCO COMERCIAL PILAR VAREJO - DEMAIS PROD. PF E PJ
 INDICADORES GERENCIAIS CONTA CORRENTE PF
 INDICADORES GERENCIAIS CONTA CORRENTE PF PARAMETRIZACAO
 INDICADORES GERENCIAIS CONTA CORRENTE PJ PARAMETRIZACAO
 INDICADORES GERENCIAIS PREV. E COMBATE LAVAGEM DINHEIRO
 INDICADORES GERENCIAIS PREV. E COMBATE LAVAGEM DINHEIRO SEM CONFORMIDADE
 INDICADORES GERENCIAIS GERENCIAMENTO HORARIO TRABALHO
 INDICADORES GERENCIAIS FECHAMENTO DE BALANCETES DIAS EM ATRASO
 INDICADORES GERENCIAIS RATING DE RISCO OPERACIONAL PERSPECTIVA PROCESSOS I
 INDICADORES GERENCIAIS CADASTRO E LIMITE DE CREDITO VERIFICADAS
 INDICADORES GERENCIAIS CADASTRO E LIMITE DE CREDITO SEM CONFORMIDADE
 INDICADORES GERENCIAIS ABERTURA DE CONTA CORRENTE VERIFICADAS
 INDICADORES GERENCIAIS ABERTURA DE CONTA CORRENTE SEM CONFORMIDADE
 INDICADORES GERENCIAIS PROCESSOS OPERACIONAIS - DEMAIS VERIFICADAS
 INDICADORES GERENCIAIS PROCESSOS OPERACIONAIS - DEMAIS SEM CONFORMIDADE

63 VOLUMES FINANCEIROS - SISTEMAS

DEPOSITOS A PRAZO BB CDB PRE MSD-PESSOA FISICA - AC. DE TRABALHO
 DEPOSITOS A PRAZO BB REAPLIC MSD-PESSOA FISICA - AC.TRABALHO
 DEPOSITOS A PRAZO BB CDB TR MSD-PESSOA FISICA - AC. DE TRABALHO
 FUNDOS DE INVESTIMENTOS CLIENTE EXCLUSIVO 2
 FUNDOS DE INVESTIMENTOS CLIENTE EXCLUSIVO 3
 FUNDOS DE INVESTIMENTOS CLIENTE EXCLUSIVO 4
 FUNDOS DE INVESTIMENTOS PRIVATIZACAO
 FUNDOS DE INVESTIMENTOS CLIENTE PESSOA FISICA
 FUNDOS DE INVESTIMENTOS PESSOA JURIDICA 2
 FUNDOS DE INVESTIMENTOS PESSOA JURIDICA 3
 SEGUROS OURO AUTO - RENOVACAO REDE AGENCIAS - CART.PREMIOS EM SER
 SEGUROS OURO AUTO - RENOVACAO CALL CENTER - CART.PREMIOS EM SER
 SEGUROS OURO AUTO - NOVAS CONTRATAcoes REDE AGENCIAS - CART.PREMIOS EM SER
 SEGUROS OURO EMPRESA CARTEIRA DE PREMIOS EM SER
 SEGUROS OURO RESIDENCIAL CARTEIRA DE PREMIO EM SER
 SEGUROS OURO MAQUINAS CARTEIRA DE PREMIOS EM SER
 SEGUROS OURO VIDA - CARTEIRA NOVA PREMIO
 SEGUROS OURO VIDA - CARTEIRA ANTIGA PREMIO
 SEGUROS OURO VIDA - CARTEIRA REVISADA PREMIO
 SEGUROS OURO VIDA GARANTIA PREMIO CONTRATADO NO MES
 SEGUROS PERSONALIZADOS PREMIO CONTRATADO NO MES
 CONTRATO DE CAMBIO VENDA TAXA FLUTUANTE RECEITA FINANCEIRA
 CONTRATO DE CAMBIO VENDA TAXA FLUTUANTE DESPESA OPORTUNIDADE
 CONTRATO DE CAMBIO COMPRA TAXA FLUTUANTE DESPESA FINANCEIRA

CONTRATO DE CAMBIO COMPRA TAXA FLUTUANTE RECEITA OPORTUNIDADE
 IMOBILIZADO SIST. DE PROCESSAM.DADOS-LEASING BENS DE TERCEIROS
 PESSOAL-TREINAMENTO-TREINANDO PROG. EXTRA. APRIMOR. PROFISSIONAL
 IMOVEIS DE USO LOCACAO E TAXA CONDOMINIAL ALUGUEL INTERNO-IMOVEIS COMERCIA
 IMOVEIS DE USO LOCACAO E TAXA CONDOMINIAL TAXA CONDOMINIAL - ADMINISTRADOR
 IMOVEIS DE USO MANUTENCAO, CONSERVACAO E LIMPEZA CONSERVACAO
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS CONTRATO CAMBIO VENDA-FLUTUANTE AGNIN - TRONC
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS CONTRATO CAMBIO VENDA-FLUTUANTE FICAD
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS CONTRATO CAMBIO COMPRA-FLUTUANTE AGNIN - TRON
 SERVICOS INTERNOS - AGENCIAS CONTRATO CAMBIO COMPRA-FLUTUANTE FICAD
 RISCO OPERACIONAL E LEGAL ASSALTOS
 RISCO OPERACIONAL E LEGAL DEMANDAS JUDICIAIS - OUTRAS
 SERVICOS INTERNOS - OUTROS ORGAOS SERVICOS GRAFICOS UNIDADE USUARIA
 SERVICOS INTERNOS - OUTROS ORGAOS UF-TEC - ACESSO A REDE UNIDADE USUARIA
 PCLD BANCO COMERCIAL OPERACOES SOB ACOMPANHAMENTO
 CARTEIRA DE CREDITO INDICE QUALIDADE CARTEIRA

69 DESPESA ADMIN. GERENCIAL

IMOVEIS DE USO LOCACAO E TAXA CONDOMINIAL

72 FLUXO DESPESA FINANCEIRA

DEPOSITOS A PRAZO BB REAPLIC
 DEPOSITOS A PRAZO BB CDB TR
 DEPOSITOS A PRAZO BB CDB DI
 DEPOSITOS A PRAZO BB CDB DI SWAP
 DEPOSITOS A PRAZO BB CDB DI CPMF
 OPERACOES DE MERCADO ABERTO CAPTACOES VIA REDE
 POUPANCA-OURO PESSOA FISICA
 OUTRAS CAPTACOES SEM COMPULSORIO VAREJO
 CONTRATO DE CAMBIO COMPRA TAXA FLUTUANTE

73 FLUXO TARIFAS

CONTA-CORRENTE COM COMPULSORIO PESSOA FISICA
 CONTA-CORRENTE COM COMPULSORIO PESSOA JURIDICA
 CHEQUES ESPECIAIS CHEQUE-OURO-TRADICIONAL
 CHEQUES ESPECIAIS CHEQUE ESPECIAL CLASSIC
 CREDITO DIRETO AO CONSUMIDOR - CDC CDC EMPRESTIMO
 OPERACOES DIVERSAS PESSOA JURIDICA
 RECEBIMENTOS P/CTA DE TERCEIROS CARNES E ASSEMBLHADOS - DIVERSOS
 RECEBIMENTOS P/CTA DE TERCEIROS DIVERSOS - COMERCIAL
 COBRANCA COM COMPULSORIO
 ACOES ESCRITURAIS COMERCIALIZACAO DE ACOES
 ORDENS DE PAGAMENTO
 OUROCAP - TITULOS DE CAPITALIZACAO TITULOS COM PAGAMENTOS MENSAS COMISSAO
 OUROCAP - TITULOS DE CAPITALIZACAO OUROCAP MILIONARIO - PU 400 COMISSAO DE
 OUROCAP - TITULOS DE CAPITALIZACAO OUROCAP MILIONARIO - PU 1000 COMISSAO D
 BB SEGURO SAUDE
 ORPAG EM MOEDA ESTRANGEIRA
 PLANOS DE APOSENTADORIA BRASILPREV - TRADICIONAL - P.FISICA
 PLANOS DE APOSENTADORIA BRASILPREV-PGBL/VGBL-PESSOA FISICA
 VALETIK SUBSI - BB CAR
 CUSTODIA DE CHEQUE
 ADMINIST.CREDITOS-RISCO TERCEIROS PROEX FINANCIAMENTOS
 RECEB/PGTO.P/CTA.DE OUTROS BCOS. INTERBANCARIA-DOC
 MERCADO ELETRONICO BALCAO NEGOCIOS/CLASSIFICADOS
 CONSULTORIA EM NEGOC.INTERNACIONAIS
 CONTRATO DE CAMBIO VENDA TAXA FLUTUANTE
 CONTRATO DE CAMBIO COMPRA TAXA FLUTUANTE
 CONVENIOS BB AGRO BB COOP
 OUTROS SERVICOS PLANO OURO
 OUTROS SERVICOS PLANO OURO - PJ
 OUTROS SERVICOS GOVERNO
 SERVICOS DIVERSOS-CAMBIO

75 FLUXO DESPESAS ADMINISTRATIVAS

CONTA-CORRENTE COM COMPULSORIO PESSOA FISICA
 CONTA-CORRENTE COM COMPULSORIO PESSOA JURIDICA
 PESSOAL-QUADRO PROPRIO TRABALHO EXTRAORDINARIO
 PESSOAL-QUADRO PROPRIO ABONO SALARIAL
 PESSOAL-ENTIDADES CONVENIADAS PROGRAMA ADOLESCENTE TRABALHADOR
 PESSOAL-BENEFICIOS E AUXILIOS CAFE,LANCHES E OUT.REFEICOES
 PESSOAL-BENEFICIOS E AUXILIOS DEMAIS

DESLOCAMENTO
MATERIAIS
SUPRIMENTO DE NUMERARIO
SEGURANCA VIGILANCIA E VIGIA
SEGURANCA SISTEMAS DE ALARME
SEGURANCA CONTRA INCENDIO
IMOVEIS DE USO LOCACAO E TAXA CONDOMINIAL
IMOVEIS DE USO TARIFAS PUBLICAS, IMPOSTOS E TAXAS
IMOVEIS DE USO MANUTENCAO, CONSERVACAO E LIMPEZA
MOVEIS, UTENSILIOS E EQUIPAMENTOS
PROCESSAMENTO DE DADOS
COMUNICACOES-MALOTES
COMUNICACOES-POSTAIS
COMUNICACOES-TRANSMISSAO DE DADOS
COMUNICACOES-TELEFONIA
COMUNICACOES-TELEFONIA TELEFONIA - TELEFONISTA
COMUNICACOES-OUTRAS
REPRODUCAO DE DOCUMENTOS
DEPRECIACAO SIST. DE PROCESSAM.DADOS-LEASING
DEPRECIACAO
AMORTIZACAO IMOVEIS DE TERCEIROS
SERVICOS DE TERCEIROS CONTRATADOS COBRANCA TERCERIZADA
OUTRAS DESP. ADMIN. VINC. A UNIDADE SERV. DE TERC. CONTRATADOS - OUTROS
OUTRAS DESP. ADMIN. VINC. A UNIDADE TRIBUTOS DIVERSOS
OUTRAS DESP. ADMIN. VINC. A UNIDADE JORNAIS, REVISTAS E LIVROS
OUTRAS DESP. ADMIN. VINC. A UNIDADE CREDENCIAMENTO - USO DO SISBACEN
OUTRAS DESP. ADMIN. VINC. A UNIDADE SERVICOS TEMPORARIOS
OUTRAS DESP. ADMIN. VINC. A UNIDADE SERVICOS - SERASA, SPC, CDL
OUTRAS DESP. ADMIN. VINC. A UNIDADE MANUTENCAO DIREITOS CREDITORIOS
OUTRAS DESP. ADMIN. VINC. A UNIDADE DIVERSAS

76 FLUXO DESPESA DE PCLD

PCLD BANCO COMERCIAL

78 FLUXO OUTROS COMPON. RESULTADO

DEMAIS DESPESAS OPERACIONAIS
DEMAIS RECEITAS OPERACIONAIS
DESPESAS POR COMPENSACAO DIVERSOS